

Consejos de emprendedores a iniciadores

Il libro de la colección

25 experiencias de emprendedores

Consejos de emprendedores a iniciadores



1ª Edición
ISBN: 978-84-9009-768-7
DL: M-41591-2011
Impreso en España / *Printed in Spain*
Impreso por Bubok

íNDICE

AGRADECIMIENTOS

Merecen un agradecimiento especial **todos los emprendedores** que han participado en la elaboración de este libro. **Son los verdaderos protagonistas de este esfuerzo.** Gracias a cada uno de ellos por su buen hacer, y por el altruismo y paciencia demostrados en la elaboración de una información tan valiosa para la comunidad de Iniciador.

El presente Libro es el resultado de los consejos desinteresados desarrollados por emprendedores que, poco a poco, han ido sacando adelante sus proyectos hasta hacerlos negocios de éxito: ***Agustín Cuenca. Álvaro Cuesta. Carlos Blanco. Carlos Barrabés. Carlota Mateos. Catalina Hoffman. Didac Lee. Diego Ballesteros. Enrique Dubois. Elena Gómez. Elisa Reina. Gustavo García Brusilovsky. Gustavo Vinacua. Ismael Muñoz. Jesús Alonso. José Cerdán. Jesús Encinar. Jimena LLopis. Jordi Collell y Pau García-Milá. Juan Luis Polo. Marta Esteve. Max Oliva. Pablo Hernández. Rafael Jiménez. Ricardo Gallí. Ricardo Lop. Salvador Anglada. Sebastián Muriel. Xavier Verdaguer.***

A todas aquellas personas que han apostado por este libro les debemos un sincero agradecimiento, ya que sin sus contribuciones el II Libro Iniciador nunca hubiera salido adelante. Los patrocinadores ***BBVA, Movistar, Yorespondo, Acens*** y la colaboración de ***Zinkase*** en la confección de las ilustraciones.

Siguiendo nuestro fin de fomentar la cultura emprendedora dentro y fuera de nuestras fronteras nos marcamos como meta imprimir 1.000 ejemplares para llegar a todos los lugares posibles donde hay interés por el emprendimiento. Era un gran reto en cuanto a financiación que conseguimos a través del **crowdfunding**. Por este motivo, subimos el libro a la plataforma lanzanos.org para que todos aquellos que estuviesen interesados pudiesen apoyar nuestra causa. Agradecer a ***Mola.com, Onretrieval, Carlos Caballero, David Carrero Fdez-Baillo, David Macías, Daniel Cabrera, Enrique O'Connor, Fran Rodriguez, Guillermo Fanegas, Jesús Gallo, Leopoldo Roldan, Mario Pablo Sánchez Barrón, Nuria Networking, Ricardo Moliner, Sébastien Chartier*** su apoyo a través de esta plataforma.

Por último, queremos mostrar ***nuestro agradecimiento a las personas que forman parte de la comunidad de Iniciador***: a los organizadores de cada una de las ciudades donde tenemos presencia, a todos los patrocinadores, colaboradores, ponentes que de manera gratuita participan en nuestros eventos y a todos los asistentes que hacen posible que Iniciador siga creciendo cada día. Gracias a todos vosotros hoy somos una Fundación.

PALABRAS DE INICIO

Han pasado casi cinco años desde aquel día en que unos 60 emprendedores nos reunimos en Madrid con la voluntad de conocernos e intercambiar experiencias.

Fue el germen de lo que hoy es *Iniciador*: la comunidad de emprendedores más relevante de España.

Por entonces las cosas eran muy distintas. Éramos muy pocos los que optábamos por emprender como forma de vida, no había prácticamente eventos para conocer a otros emprendedores, los medios de comunicación no nos prestaban ninguna atención, las experiencias emprendedoras exitosas se contaban con los dedos de la mano...

Afortunadamente hoy el panorama es bien distinto, el movimiento emprendedor está tomando fuerza y cada vez más personas consideran la posibilidad de crear su propio negocio. Aun así queda mucho por hacer y en *Iniciador* pensamos que la forma más eficiente de "fomentar y facilitar el emprendizaje", nuestra misión, es a través de la colaboración directa entre emprendedores con un espíritu de tú a tú. Como dice nuestro lema, *Iniciador* es de emprendedores para emprendedores.

Gracias a la fuerza de nuestra comunidad *Iniciador* ha dado un paso más en su historia: ahora somos una comunidad internacional que seguirá creciendo en el futuro, y no nos quedamos ahí sino que además nos hemos consti-

tuido como la *Fundación Iniciador* continuando con nuestro fin de promover la cultura emprendedora, mejorar la percepción social del emprendedor, fomentar el networking, facilitar la formación y el aprendizaje continuo de los emprendedores.

Hace un año publicamos un libro de consejos de inversores a emprendedores. Con más ilusión si cabe os hacemos llegar este nuevo libro, un compendio de consejos de emprendedores para emprendedores que seguro que os serán de utilidad para vuestros proyectos.

¡Un saludo y mucha suerte en vuestros negocios!

Ángel María, Javier y Lucas.

Iniciador, un referente para emprendedores

Conscientes de la necesidad de crear un punto de encuentro para emprendedores, Ángel María Herrera (fundador de *Bubok.com*), Javier Martín (responsable de *Loogic*) y Lucas Rodríguez Cervera (fundador de *sonarventures.com*) deciden organizar un foro de "iniciadores" que permita identificar los obstáculos y proponer fórmulas para sortearlos.

Así, *Iniciador* empieza su andadura en marzo de 2007, con una primera convocatoria en Madrid tras la que se establece una periodicidad mensual para las reuniones. Un año después se forma el primer equipo local en Barcelona y poco más tarde en Valencia y Alicante.

No en vano *Iniciador* se ha convertido en un referente de este sector en España, logrando albergar a más de 20.000 emprendedores hasta la fecha. En la actualidad está en 59 ciudades de España, con más de 160 voluntarios, además de otras ciudades como San Francisco (Silicon Valley), Londres, Tokio, Montevideo, Bogotá, Cochabamba (Bolivia), Buenos Aires y Córdoba (Argentina).

Por los más de 486 eventos han pasado 406 ponentes distintos, entre los que se encuentran la práctica totalidad de los emprendedores tecnológicos más relevantes en España. La capacidad de convocatoria varía entre los 100-150 asistentes en Madrid y Barcelona y los 30-50 de localidades más pequeñas.

Además de estos eventos mensuales, anualmente realizamos otros eventos que se han convertido en referencia para muchos emprendedores como:

- *Congreso Nacional Iniciador para Emprendedores:* es el punto de encuentro de referencia de nuestra comunidad donde emprendedores de prestigio comparten a través de una serie de charlas, conferencias, paneles y talleres sus conocimientos, experiencias y consejos con el público.

- *Premios Iniciador* en los que deseamos reconocer el talento emprendedor e innovador con el objetivo de identificar y premiar a aquellos emprendedores que destaquen por su innovación, originalidad y/o esfuerzo.

- *El Observatorio del Clima Emprendedor* es un estudio donde recogemos fielmente el estado del emprendimiento en nuestro país. Gracias a la posibilidad de contar con una comunidad de emprendedores con más de 20.000 seguidores, en su mayoría emprendedores o con una clara visión de convertirse en ello, lo que nos ha permitido conocer, identificar y evaluar tendencias, dificultades, opiniones y situaciones de los emprendedores en España.

- *Iniciador Kids* es el primer campamento de emprendimiento para niños. En *Iniciador* somos conscientes de la necesidad de abordar el entrenamiento para el emprendizaje desde edad infantil, por ello hemos lanzado este campamento en el que, a la programación habitual de una actividad de este tipo, se sumarán emprendedores de reconocido prestigio para compartir y participar en el programa educativo "Aprender a Emprender con *Iniciador* Kids".



PRÓLOGO

¡TENGO UNA IDEA!

Gustavo Vinacua

Un pensamiento que se convierte en una idea, una emoción permanente visualizando esa idea y que no permite concentrarse en nada más. De repente, lo único que importa es desarrollar una estrategia, identificar posibles socios, convencer a los beneficiarios potenciales y silenciar esa voz interior que te hace plantearte una y otra vez si tu idea es realmente innovadora. Si identificas estos síntomas es que posiblemente tú también seas un emprendedor.

Por supuesto que existen una serie de factores externos que pueden determinar el éxito o fracaso y no se puede luchar contra muchos de ellos. Pero sí se puede estar preparado para que, cuando llegue el momento, la nueva iniciativa se convierta en un triunfo.

Ese éxito es algo que los emprendedores persiguen, pero lo que realmente importa es ser capaces de levantarse de cada caída. Si una idea no triunfa lo que cuenta es lo que se ha aprendido en el camino para evitarlo la próxima vez. No es una frase para perdedores, porque el valor reside en la capacidad de repetir y repetir hasta lograrlo. Pero hay algunas claves que se pueden seguir para hacer más innovadora cualquier iniciativa. Todo pasa por tener claro el objetivo que se persigue y definir las necesidades principales, es decir, analizar y estudiar en qué hay que in-

novar, qué hace falta en la sociedad, qué puede hacer más fácil la vida a las personas.

Durante el proceso de desarrollo de cualquier idea es importante asumir la iteración, es decir, que cualquier idea cambiará y evolucionará desde su primera concepción. Si a este factor le sumamos una buena gestión del talento colectivo, desarrollando estrategias que permitan la colaboración entre los equipos de trabajo, la experiencia será mucho más rica. Esto es lo que beneficia tanto a los involucrados como a la propia idea y facilita que unos construyan sobre lo que otros quieren crear, añadiendo valor sobre valor y acelerando todo el proceso. Dichos equipos suelen ser multidisciplinares y estar muy preparados, ya que innovar es un trabajo duro que requiere un esfuerzo diario de manera sistemática y recurrente.

Antes las empresas se sentían en la obligación de innovar una vez cada década. Hoy cualquier compañía que quiera triunfar debe reinventarse continuamente. Cualquier compañía debe desarrollar su capacidad de aprender e ir adaptándose con el tiempo a los cambios que surgen y renovarse más rápidamente que sus competidores. Dicha capacidad tiene la misma importancia que el resto de factores que tradicionalmente se tienen en cuenta para ser rentable.

Para terminar me gustaría matizar un concepto: está muy extendida la teoría de que los emprendedores tienen en sus manos la solución para asistir a la sociedad en épocas crisis. Esta idea se puede apoyar en el dicho popular que dice que el hambre agudiza el ingenio. Pero no se trata de sentarse a esperar que aparezca la idea genial que revolucionará el panorama mundial. Lo más importante es tra-

bajar, probar una y otra vez sin rendirse, elegir el talento y hacerlo colectivo y no perder nunca nuestra capacidad de sorprendernos. El objetivo es que el número de iteraciones de una idea se multiplique cuanto más mejor y así comprobar cuáles pueden funcionar y cuáles no.

Gustavo Vinacua
Director del Centro Innovación del *BBVA*

YA NO EXISTE NEGOCIO SIN TECNOLOGÍA

Salvador Anglada

Algún gran empresario español ha dicho que ya no hay negocio sin tecnología. Los emprendedores y nuevos empresarios no deben perder de vista esta perspectiva.

Hoy sus proyectos se pueden apoyar en la enorme capacidad transformadora de las nuevas Tecnologías de la Información (TI) que están contribuyendo a modificar las preferencias en los consumidores y usuarios y a generar nuevos hábitos de consumo y de vida. Y, además de manera creciente, éstas marcan, y mucho, el diseño y la llegada al mercado de productos y servicios.

Dice Rowan Gibson que "es preciso utilizar las TI como un *sistema operativo global* para la innovación". El emprendimiento va ligado a la creatividad y las tecnologías de la información tienen un increíble poder de procesamiento y comunicación para desatar esa creatividad.

Agilidad, facilidad de despliegue, reducción de inversiones costosas, gestión cada vez más sencilla, todos ellos son conceptos indisolublemente unidos a las tecnologías hoy para que las pequeñas, medianas y grandes empresas se beneficien de ellas. Salud, educación, transporte, medio ambiente, turismo, ocio, comercio, etc., son áreas en las que constantemente están surgiendo nuevas oportunidades derivadas del uso intensivo de las nuevas tecnologías.

Pensemos en las aplicaciones móviles en tres grandes áreas como es el crecimiento de *smartphones* y tabletas, las mejoras de los sistemas operativos móviles que hacen más cómodo e intuitivo el uso y, finalmente, la popularización de la conectividad ubicua y permanente. Esta conectividad está a disposición de los emprendedores, de los empleados y colaboradores y también a disposición de los clientes para mejorar y facilitar los negocios tradicionales y los nuevos proyectos.

Cada vez son más tenues las fronteras entre comunicaciones de voz fija, móvil o de datos, con lo que eso representa para la productividad de las personas y la eficiencia de las infraestructuras. Implica la facilidad de acceso a la información y sus sistemas desde cualquier dispositivo, estén donde estén los usuarios y utilicen el dispositivo de comunicación que utilicen (un pc, un teléfono fijo, un tablet, un smartphone, etc…).

Estamos también asistiendo a un salto cualitativo en la gestión de procesos e infraestructuras gracias a las redes y al *cloud computing*, que hace que la implantación y administración de los recursos informáticos sea cada vez más sencilla. Supone, además, un cambio notable en la gestión financiera al transformar la inversión en gastos predecibles y amoldables introduciendo el concepto de pago por uso para adaptarse a las necesidades cambiantes de las empresas y proyectos de cualquier dimensión.

¿Y qué decir de las redes sociales? Su capacidad de hacer muy sencillas la comunicación y la colaboración entre personas está dando a los nuevos proyectos empresariales la oportunidad de crear espacios de confianza, basada en relaciones reales con identidades reales, entre

quienes se comunican. Las redes sociales sirven para relacionar al emprendedor con sus colaboradores, sus clientes, su mercado potencial, los prescriptores influyentes en todas las áreas de consumo, tanto de servicios como de bienes.

Y otro consejo, si la apertura al cambio, la asunción de riesgos y la planificación definen la capacidad emprendedora, es también un rasgo imprescindible el de elegir y contar con el mejor equipo. Animo a los emprendedores y a las empresas emprendedoras a que se rodeen no de proveedores, sino de *socios tecnológicos* que les acompañen, les entiendan y aprovechen de manera conjunta todas las opciones que las TI incorporan hoy, y en el futuro, a los negocios.

Salvador Anglada
Director General de Empresas de *Telefónica España*

SOLO DEPENDE DE TI

Agustín Cuenca

Licenciado en Informática por la Universidad Politécnica de Madrid y European MBA por EAP.

Agustín comenzó su carrera profesional en varios puestos de investigación (INTA y GMV) vinculados a la industria aeroespacial y proyectos de ingeniería de software.

Empezó su relación con Internet en 1987, primero como investigador y luego en el ámbito de los negocios y fue responsable del lanzamiento de SGI *una de las primeras empresas de Internet en España en 1993. Actualmente es fundador y Director General de* ASPgems*, una empresa especializada en el desarrollo de soluciones ágiles y fabricante de productos SaaS enfocados a PYMEs y autónomos como Facturagem.*

Agustín está casado, tiene 3 hijos y es un firme convencido de que la solución a los problemas de nuestra sociedad está en el espíritu emprendedor.

“Tanto si crees que puedes como si crees que no puedes, tienes razón”

Así de bien –con una sola frase– lo explicaba Henry Ford. Y creo que daba justo en el clavo porque, a la hora de emprender, lo verdaderamente relevante es el convencimiento personal.

Mucha gente duda entre empezar o no un proyecto empresarial. Desde luego existen razones para hacerlo y otras muchas para no hacerlo. Por eso hay que tener claro que la decisión final no depende ni del plan de negocio, ni de

la idea, ni del mercado, ni de nada parecido; depende de tu propio convencimiento personal, de las ganas y la determinación que tengas para poner en marcha tu sueño.

Y esto lo digo con conocimiento de causa. *ASPgems* –mi actual proyecto empresarial– nació de una decisión tomada en un momento crítico, justo después del fracaso de otras iniciativas. Simplemente me dije a mí mismo: "Voy a montar una empresa". Lo cierto es que no sabía ni de qué, ni cuándo, ni cómo, ni con quién. No sabía casi nada. Pero lo hice. Porque, en el fondo, esto es como una profecía autocumplida: cuando estás convencido de que algo va a pasar, acaba pasando; y si al final no pasa, seguro que es porque no estabas convencido del todo.

Contra la intuición

La intuición nos ayuda a tomar la decisión más adecuada en los momentos de urgencia. Pero la intuición también puede jugar en nuestra contra.

Parece un contrasentido pero, en realidad, hay muchas cosas en esta vida que son anti-intuitivas. Un ejemplo muy claro es el del esquí. Cuando estás aprendiendo a esquiar y sientes que estás a punto de caerte, lo primero que haces –llevado por tu instinto– es echarte hacia atrás, hacia el lado de la montaña. Y es entonces cuando acabas en el suelo, sí o sí...

Lo que hay que hacer es justamente lo contrario, lo que parece más arriesgado: echarse hacia delante con confianza. Esa es la única manera de recuperar el equilibrio y de llegar al final del recorrido sin bajarse de los esquís.

En el mundo de la empresa, las soluciones y, muy especialmente, la innovación, son casi siempre anti-intuitivas. Por eso, a la hora de emprender, hay muchas ocasiones en las que nos vemos obligados a luchar contra nuestra propia intuición y lo que a priori parece una locura, muchas veces acaba mostrándose como la auténtica clave del éxito. Einstein lo explicaba así: *"Si una idea no es absurda al principio, entonces no merece la pena".*

Otro buen ejemplo es el del dinero. Voy a tratar de explicarlo en el siguiente punto:

Olvídate de la pasta

Si tu única obsesión es el dinero –tanto si se trata de obtener beneficios, como de la venta futura de la empresa– es muy posible que tu proyecto emprendedor no funcione.

Suena extraño. Puede parecer, en cierto modo, anti-intuitivo. Pero yo creo que hay que olvidarse del dinero.

El dinero es una métrica importante. Está muy bien ganar dinero. A todo el mundo le gusta. Pero creo que si te levantas por la mañana solamente pensando en la pasta, estás en el camino equivocado. Es más, creo que si lo que más te preocupa en la vida es el dinero, es mejor que no emprendas.

Es mucho más razonable que te hagas vendedor o banquero de inversiones; en otras palabras, es mejor que busques trabajos con una gran probabilidad de éxito a la hora de ganar pasta. Porque la tasa de emprendedores que llegan a ganar una cantidad "significativa" con sus proyectos es extraordinariamente baja.

En definitiva, emprender no es el camino con la probabilidad más alta de conseguir dinero. Y, de hecho, lo más probable –estadísticamente hablando– es que no consigas mucho dinero con tu proyecto.

Busca un objetivo superior

Dado que el dinero no sirve como motivación principal es importante buscar –o descubrir– una especie de "objetivo superior". Cada emprendedor tiene el suyo propio. Cualquiera de los siguientes puede ser válido: cambiar la forma en que se relaciona y se comunica la gente, cambiar la forma en que se gestionan las empresas o, como sucede en mi caso concreto, crear una empresa diferente, donde la gente se encuentre a gusto trabajando, y demostrar así que se puede compatibilizar el trabajo con un entorno creativo y estimulante.

Esta es mi motivación fundamental. La tuya puede ser muy distinta. Pero lo que está claro es que ese objetivo tendría que situarse por encima del dinero y del plan de negocio, y que debería apostar por construir algo distinto, algo diferente a lo que ya existe.

Rompe con los esquemas anteriores

Creo que la mayoría de la gente que emprende lo hace porque no se encuentra del todo satisfecha con lo que hay: bien porque algo no les gusta, bien porque les gustaría hacer las cosas de otra manera. De ahí que la pregunta clave sea: ¿qué es lo que haces tú de manera diferente?

Estoy convencido de que, si quieres emprender, tiene que haber un punto de ruptura en lo que propones. Debe-

rías ser capaz de determinar qué parte de los modelos tradicionales vas a romper, si va a ser la cadena de valor de un producto, los servicios que ofreces a la gente, etc.

Piensa que si no rompes de alguna manera con lo establecido, si te limitas a seguir las pautas que te dan, nunca serás capaz de cambiar nada. Y eso puede significar que no tienes nada nuevo, nada valioso que ofrecer.

Planifica para lo ordinario, no para lo extraordinario

No tiene mucho sentido crear una empresa pensando que va a convertirse en el próximo Facebook. Piensa que eso sucede muy de vez en cuando y que no puedes plantearte tu vida y tu proyecto en esos términos.

Es más razonable pensar que tu empresa va a evolucionar como la mayoría. Y deberías planificar en consecuencia, pensando en ese escenario. Si al final resulta que tu proyecto despega, pues bienvenido sea.

Si, a pesar de todo, tu objetivo sigue siendo crear el nuevo Facebook, deberías tener en cuenta –al menos– las probabilidades de fracaso: es más fácil que te toque la lotería; y encima con un riesgo mucho menor...

No hagas mucho caso de lo que te dicen

Ahora que está tan de moda el tema de la emprendeduría, los inversores y el plan de negocio, yo te diría que pusieras todo eso en cuarentena. Por una razón muy sencilla: no tiene sentido dar por bueno todo lo que dicen quienes hablan de emprender y, en realidad, no han emprendido nunca...

No te creas todo lo que dicen los bancos y los fondos de inversión. He visto a mucha gente cambiar su estrategia de empresa en función de lo que quieren los inversores. Y eso suele ser un error.

Un inversor es un inversor y no tiene por qué conocer tu trabajo, tu objetivo, tu segmento y tu mercado. Lo realmente importante es que tú tengas tu propio proyecto. Sobre la marcha, en el día a día, podrás ir comprobando las cosas que funcionan y las que no.

Y, sobre todo, no hagas ni #### caso a lo que te estoy diciendo

Yo ya tengo 47 años. Y si tengo que darle un consejo a un emprendedor que empieza, y que tiene menos de 25, le diría, simplemente, que casi todas las ideas brillantes de la Humanidad las ha tenido alguien con menos de 25 años...

Recuerdo que en 1998 asistí a un congreso de emprendedores celebrado en Montecarlo. Allí había unos tíos que se llamaban *gamers.com*, y que con 21 años habían "levantado" 25 millones de dólares. Estaban sentados al lado de Bill Gates, que en aquella época era el Steve Jobs de hoy. El caso es que, en un momento dado, el presentador del acto le preguntó a Bill Gates qué consejo les daría a esos chavales. Gates estuvo muy inteligente y respondió algo así como: "No les voy a dar ningún consejo, porque yo con 21 años no hacía caso de los consejos. Y si ahora me hacen caso a mí, lo tienen complicado".

Así que ya sabes: escucha los consejos, procésalos. Pero sé consciente de que, en el fondo, eres tú el que debe tener su propio punto de vista.

ANTOLOGÍA DE LOS ERRORES DE UN EMPRENDEDOR

Álvaro Cuesta

Álvaro Cuesta se define a sí mismo como un "serial-entrepreneur". Actualmente dirige el Grupo Sherpa*, formado por un Despacho de Abogados en Nuevas Tecnologías (*Xnovo*), una empresa de desarrollo web accesible (*Accedalia*) y una empresa de Reputación Digital y Marketing Online (*Notoriety*). Y se ha embarcado en una nueva aventura,* "Sonar"*, para impulsar a nuevos emprendedores. Además es socio de otras 4 empresas, fundador de la ONG* "Donaciones Unidas"*, patrono de la Fundación* Mundo21*, Vicepresidente de la* Red Innova & Crea *y Presidente de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid (*AJE*). Tiene 31 años, está casado y es padre de una niña.*

"¿Sabrías decirme tus defectos más destacados?" Esta pregunta, de las más comunes en una entrevista de trabajo, en ocasiones es contestada con un **"trabajo demasiado"** o "soy demasiado perfeccionista". Este *insulto* a la inteligencia del entrevistador es lo que yo pretendo evitar con el lector del presente libro: hablar de aparentes errores para mostrar virtudes sería en mi opinión la mejor manera de demostrar que hasta quienes nos prestamos a escribir sobre ellos seguimos influidos por el estigma social del fracaso.

Lo que me ha motivado a colaborar en este libro no es que quien lo lea evite caer en los mismos errores que yo, puesto que si no cae en estos, lo hará en otros. Lo impor-

tante es, por un lado, destacar la cultura del error como **aprendizaje necesario** y por otro reivindicar un cambio en la **cultura del fracaso** del empresario español. Muchos jóvenes hoy no se atreven a emprender por miedo al fracaso, pero no por sentirse fracasados, sino por el estigma social que ello supone.

En EEUU, nación de emprendedores, lo primero que pregunta un inversor a un emprendedor es “háblame de tus fracasos”. Ningún inversor responsable depositaría dinero en alguien que **no ha cometido errores** y ha demostrado capacidad para detectarlos, admitirlos, **solucionarlos** y evitar que vuelvan a ocurrir.

No lograremos fomentar el **espíritu empresarial** mientras la sociedad siga viendo como los emprendedores *de éxito* hablamos únicamente de **las cosas que hemos hecho bien.** Es necesario reconocer los errores, ya que éstos son el mayor *activo inmaterial* que poseemos.

Todo emprendedor experimenta un momento único en su vida: yo lo llamo “dar el estirón”. Es una transición compleja, vives **un momento dulce** y es cuando tu proyecto comienza a crecer de manera vertiginosa. En nuestro caso concreto nuestra empresa comenzaba a crecer y como consecuencia incorporábamos más gente a nuestro equipo. En ese momento todo era aparentemente perfecto, ya que no hacíamos más que generar nuevos clientes y todo el equipo estaba feliz. En un año pasamos de tener un equipo de 5 personas a más de 23, y mis conocimientos de management de equipos se basaban únicamente en la intuición.

Los trabajadores llegaron a llamarme el “sindijefe”, ya que estaba obsesionado en lograr que el equipo se sintiese

contento, otorgando el mayor *salario emocional* posible. Teníamos multitud de beneficios: los miércoles la empresa organizaba un catering para comer, los viernes se trabajaba desde casa, si alguien cometía errores graves, acudía al *coaching* y a la reasignación de funciones en lugar de al despido, teníamos más mujeres que hombres en el equipo, dos personas discapacitadas y otros muchos ejemplos. Éramos, en definitiva, una empresa *políticamente correcta*.

He aquí mi error. No porque estas medidas no deban implantarse en la empresa (todo lo contrario) sino porque en mi caso se convirtieron en un fin en sí mismas, en una prioridad, en lugar de en un medio para lograr la rentabilidad *óptima* de la empresa. Ese paradigma es muy peligroso, puesto que se corre el riesgo de convertirse en una empresa ineficiente. Afortunadamente **pudimos reaccionar a tiempo** y no fue más que el fruto de la difícil adaptación a un cambio de estructura que pasa de una empresa y 5 personas a tres empresas y 23 trabajadores en 8 meses.

En este tiempo aprendí muchas cosas como, por ejemplo, que el liderazgo no es un concurso de popularidad y que cada céntimo de euro que se gaste debe tener un retorno, aunque sea en el largo plazo.

El error no es otorgar demasiados *extras* al trabajador, sino trabajar con personas que no estén dispuestas a que dicha flexibilidad sea equilibrada y que estén alineados contigo.

Para ello voy a explicar mi teoría sobre la ***matriz empresario-trabajador*.**

Dejando a un lado los malos *jefes* y los malos *trabajadores*, **existen dos tipos de personas:** la tradicional y la emocional.

El jefe tradicional es muy exigente, paga un salario eficiente, define muy bien las funciones, mantiene la distancia con el equipo sin llegar a la **arrogancia o a la falta de respeto** y no exige nada más. El otro tipo es aquel que sin perder el rol que le corresponde, entiende la empresa como un grupo de **personas** y no de recursos, y se implica en su motivación; es **flexible, accesible casi como uno más** y pretende ejercer su autoridad a través del liderazgo y el *soft power* en lugar del salario.

Por otro lado creo que hay dos tipos de trabajadores competentes. El primero es el que quiere trabajar como un medio para un fin diferente, que es riguroso en los horarios y cumplidor en sus objetivos, pero que no está dispuesto a implicarse más allá de sus funciones y su horario. El otro tipo de profesional es alguien que entiende el trabajo como parte importante de su **vida** y de su **felicidad** y quiere hacer suyo el **proyecto en el que se implica.** Esta diferenciación no tiene gran trascendencia en circunstancias normales pero es vital en momentos de crisis. En estos casos **e**s fundamental el alineamiento del equipo en valores y objetivos.

Cuando las cosas fueron mal y tuve que pedir al equipo que demostrase la misma flexibilidad que yo **había demostrado hasta entonces** salió a la luz esta clasificación, creando enormes **fricciones** ya que algunos miembros entendieron que, si bien aceptaban mi flexibilidad, ésta **no tenía por qué ser recíproca.** Hoy nunca contrataría a alguien que no tuviese ese alineamiento **estratégico y personal con-**

migo y sería fulminante si me diese cuenta de mi error de percepción.

Conclusión:

El camino de emprender es como la vida misma. Está plagado de éxitos y de fracasos, de fases de crecimiento, de sinsabores y **alegrías**, y todo esto es definitiva lo que le hace a uno sentirse vivo. Lo más importante en ambos casos es NUNCA DEJAR DE LEVANTARSE.



Zinkase

NO SABER RECONOCER LOS ERRORES

Carlos Blanco

Carlos Blanco es autor del blog www.CarlosBlanco.com, es emprendedor en negocios de Internet desde 1996 además de Business Angel. También es cofundador de First Tuesday, *evento que reúne a emprendedores e inversores en Barcelona, Madrid y otras ciudades españolas. A través de sus diferentes empresas es accionista en más de 30 empresas bajo el* Grupo ITnet *y hoy en día está dedicado principalmente a nuevos negocios de Social Games. También es profesor y conferenciante habitual en las más prestigiosas universidades.*

Voy a enfocar mis recomendaciones a emprendedores en base a la experiencia de errores del pasado cometidos por emprendedores como Jesús Encinar, Marta Esteve, Ricardo Galli, Luis Martín Cabiedes, François Derbaix, Jaime Estévez o yo mismo, entre muchos otros con los que he hablado de estos temas.

Porque, sobre todo, el mayor error que cometemos los emprendedores es **NO SABER RECONOCER LOS ERRORES**.

Perfil de los fundadores

Quizás uno de los errores más repetidos en las startups que fracasan es el **perfil demasiado parecido** de los socios fundadores (no confundir equipo con socios fundadores).

Por mi vinculación a *First Tuesday* y *SeedRocket* me doy cuenta de que es muy habitual encontrar equipos con 3 ingenieros, 2 abogados, 2 comerciales, 2 consultores, etc… La gente tiende a emprender con personas con las que ha convivido en etapas profesionales.

No estoy exento de este error, yo mismo lo he cometido hace más de 10 años como emprendedor y también como inversor en varias ocasiones. Si analizo los perfiles de los emprendedores de los proyectos en que he invertido y han fracasado, dos de los comunes denominadores son **la falta de un líder** y un equipo **demasiado parecido**.

En todo grupo de emprendedores fundadores tiene que haber un líder claramente definido, y eso no siempre es así. Como inversor me he encontrado emprendedores que han venido a verme sin tener previamente definido quién iba a ser el CEO o líder de entre los socios, y aún así he cometido el error de invertir en ellos.

Es importante dejar claro que podría llegar a haber un líder interno y un líder externo, tenemos dos buenos ejemplos en mercado. Uno de ellos sería *EyeOS* quien tiene a Pau García-Milà de fundador ante medios de comunicación, inversores, etc… pero no es el CEO, hay otra persona que ejerce de gestor y líder interno. Otro ejemplo, aunque no tan definido, es *Privalia* donde Lucas Carné tiene unas funciones muy definidas (entre ellas el de ser el principal representante y portavoz de la empresa) y José Manuel Villanueva es el que gestiona principalmente las marcas y proveedores.

Individualismo

El excesivo individualismo a la hora de la toma de decisiones por parte de los emprendedores es otro error que he

observado en muchos casos de fracaso. Incluso en algunos casos el individualismo se convierte en una “cabezonería” al no querer escuchar a personas que realmente puede aportarte ideas o sugerencias buenas para tu negocio.

Está claro que **emprender solo es muy difícil,** pero muchos emprendedores tienen el “síndrome del emprendedor Golum” como dice Luis Martín Cabiedes. Es imposible que una misma persona sea buena en programación, SEO, ventas, gestión, marketing online, logística, finanzas, etc…

Es necesario que una persona sepa escuchar y analizar los comentarios que le aportan sus socios o amigos. Este aspecto es mejorable a través de un *coach profesional* en caso de que tú mismo detectes que tiendes a no escuchar a los demás.

Dedicación

Otro error muy importante en algunas empresas es que los emprendedores no están full-time. En muchos casos compaginan en la fase inicial con un trabajo que les permite mantener sus niveles mínimos de calidad de vida.

Cuando una persona o grupo de personas decide emprender tiene que evaluar el impacto en sus vidas personales y en su economía. También hay que decidir si quiere hacer una empresa seria o un auto-empleo (“negociete” como le llaman algunos).

Si buscas inversores o financiación por supuesto la opción escogida tiene que ser dedicación a jornada completa. Pero NO nos referimos a trabajar 8h en la empresa, sino a pensar 24h en la empresa, o como dice Luis Martín Cabiedes “a pensar en tu empresa mientras te estás duchando”.

Formación

Muchos emprendedores **cometemos el error de pensar que lo sabemos todo** y dejamos de formarnos, por ejemplo no vamos a escuchar conferencias de otros emprendedores. Es imprescindible tener una formación continua, pero esta formación no tiene que ser necesariamente académica.

Si no sabemos hacer un plan de negocio o un plan de marketing necesitamos que alguien nos enseñe a hacerlo. Podemos tener un buen profesional en el equipo que nos ayude pero los emprendedores han de saber interpretarlo, ejecutarlo o explicarlo a los inversores.

Cada vez existen más universidades, escuelas de negocio y empresas de formación que dan cursos específicos de temas importantes para los emprendedores y directivos de las empresas.

Idea

En mi opinión **la idea es uno de los mayores enemigos de los emprendedores**. Muchos emprendedores empiezan sus charlas con los inversores con la frase “Tengo una idea que…”. Conozco ya varios inversores que no quieren seguir charlando tras oír esas palabras.

La excesiva protección de la idea, llegando a no contarla a tu entorno más cercano, es un error. Yo considero que es bueno validar si tu idea de negocio tiene sentido o no, y pienso que los amigos y profesionales más cercanos a tu entorno son buenas personas para escuchar tu idea y darte su opinión.

Muchos emprendedores piensan que su idea es única, pero casi nunca lo es (salvo que hayas inventado algo como la bombilla, el helicóptero, el fuego, la rueda o similar :D). Lo normal es que si investigas un poco encontrarás alguien en otro país que ya está haciendo algo igual o parecido a lo que estás haciendo, sobre todo si estamos en un mercado como España donde todo ocurre un poco más tarde que US, UK o DE.

Ambición

La falta de ambición es otro error común que tiene un alto nivel de importancia en los emprendedores que han fracasado que yo he conocido. Esta opinión no sólo es mía sino que la mayoría de emprendedores de éxito (*) e inversores que conozco piensan igual.

La mayor falta de ambición la encontramos cuando ves que el emprendedor quiere hacer un negocio local o incluso regional. En muchas ocasiones con la misma idea, la misma tecnología y los mismos procesos se puede realizar el mismo negocio en distintos mercados. Para algunos la ambición es un factor genético, pero yo pienso que en muchas ocasiones está relacionado con la autoestima y confianza en ti mismo (tema también mejorable con un *coach*).

Es necesario que tengamos mayor ambición tanto a la hora de ocupar una porción del mercado, como a la hora de desbancar a los offliners que dominan el mercado. Pero está claro que la ambición principal tiene que ser a la hora

(*) Para mí un emprendedor de éxito es aquel que logra que su compañía facture mucho dinero, tenga unos beneficios importantes, logre una importante financiación o bien haya vendido una empresa por una cantidad respetable.

de internacionalizar tu negocio. En mi opinión primero hay que demostrar que el negocio es viable en tu mercado y luego tienes que expandirlo internacionalmente en aquellos mercados en los que tengas oportunidades (que no siempre son los más grandes).

España puede ser una buena zona para la fábrica (teniendo en cuenta la relación costes y calidad) pero comercialmente es necesario que salgamos fuera de nuestras fronteras. Muchos emprendedores están obsesionados con Silicon Valley, pero yo hoy en día iría antes a crear nuevos negocios en zonas como Sao Paulo, Pekín o Bogotá.

Impacto personal

No medir el impacto personal en tu vida por querer ser emprendedor es para algunos, como Jaime Estévez, un error. En muchas ocasiones tu negocio pasa a ser tu dedicación principal, sueñas con tu empresa, te duchas pensando en tu empresa y te acuestas pensando en tu empresa. Esto afecta mucho a la vida personal, sobre todo a la relación de pareja. Necesitas el apoyo de tu pareja y familiares más cercanos si quieres emprender… si no lo logras será mejor que te alejes de ellos (serán energía negativa) o les convenzas.

Hay que analizar tu momento vital para ver cómo encaja dedicar un montón de tiempo y dinero a un negocio. No es lo mismo estar casado, tener hijos y una gran hipoteca que vivir en casa de tus padres y no tener deudas. No es lo mismo tener dinero ahorrado que te permita vivir durante un año que necesitar ingresos de forma inmediata.

Todas esas circunstancias hay que analizarlas antes de emprender, medir su impacto y ver si tu situación personal perjudica a la empresa. He visto casos en que las altas necesidades financieras de los emprendedores obligaban a un elevado sueldo que en la fase inicial ha lastrado a la compañía de una forma muy grave.

EL NUEVO EMPRENDEDOR

Carlos Barrabés

Carlos Barrabés creó en 1995 Barrabes.com *concebido inicialmente como un catálogo on-line y que es actualmente el portal en temas de montaña más visitado.*

Barrabés también dirige Barrabes.biz, *una consultora de asesoramiento a pymes interesadas en la innovación y la utilización eficiente de la tecnología en los procesos de negocio. Además forma parte del Consejo Asesor de* Vodafone, *de* FM Logistic, Ideas 4 *y* Ashoka.

Todas estas experiencias le han llevado a ganar el premio en la categoría de Mejor Empresa de la Asociación de Usuarios de Internet *y el premio* Sociedad Geográfica Nacional.

Este mundo en el que vivimos es como una especie de nebulosa estresada: está en continuo movimiento. Nunca había existido un cambio tan radical y desbaratatador. Un día te levantas y tu mercado ya no está, no hay mercado. Esto ocurre porque existe un proceso que se llama globalización, que hace que las cosas sean más libres; donde todo estaba regulado ahora, simplemente, fluye.

Para los nuevos emprendedores es crítico entender el *mundo del cambio* y la *era de la colaboración* que estamos viviendo. El mundo de las relaciones es ahora el mundo importante. La gente de diferentes partes del mundo ahora está en LinkedIn, Facebook o Twitter. Todas estas personas están ahora mismo relacionándose.

Si se quiere hacer una empresa *grande* hay que entender los dos mundos (el físico y el virtual). Si se entiende sólo un mundo el resultado es una empresa de nicho que será integrada en la concentración de empresas, sectores, segmentos… que vendrá en los siguientes siete años. Por esto hoy es tan importante la complejidad. Los mapas de complejidad son el camino. Es necesario ser complejo porque el mundo lo pide. Y hoy esto es posible gracias a la capacidad tecnológica y de innovar, que juntas consiguen la capacidad de ser global. Ser complejo significa ser capaz de tener ramificaciones. Cuanto más complejo, más global.

El mundo actual hace que sea necesario avanzar hacia la inteligencia comercial. Durante muchos años se ha mirado el pasado para tomar decisiones dentro de una empresa. Ahora mismo mirar solo el pasado es insuficiente. Es necesario gestionar el presente y anticipar el futuro, que es el nuevo reto. Los nuevos emprendedores tienen que ser capaces de reaccionar en él. Si se vive en un mundo *on the go* es necesario contar con unos datos integrales que permitan tomar decisiones y ofrecer los productos o servicios más personalizados, en el mejor momento, a través del mejor canal y acorde con las necesidades del cliente. Y esto en definitiva representa la organización de los sistemas.

Un nuevo emprendedor debe ser multicanal. Ser multicanal significa que todo el mundo pueda interactuar con tu empresa con la misma facilidad. Cada canal que elija el emprendedor tiene que ser una experiencia diferente, significativa y única. El emprendedor multicanal debe de responder a la nueva realidad donde no hay hábitos, sólo hay situaciones de cliente. Y ante esto, lo único que puede procurar el nuevo emprendedor es generar valor para el

cliente, teniendo presente que el valor está en la experimentación y en la experiencia y construirlas no es fácil ni simple, pero es el único camino. La sistemática de clientes es una realidad. El nuevo emprendedor no debe organizar hoy los *centros de ventas*, sino a los clientes, porque hoy es posible conocer a los clientes, no por lo que han sido, sino por lo que van a ser. En los próximos años vamos a la economía de la larga cola: millones de nuevos nichos, muchísima fragmentación. Y aquí se podrán ver tendencias y contratendencias. Nunca había habido una oportunidad tan grande para montar tu propia empresa. Hoy es posible definir a las personas en millones de tipos y esto tiene que ver con internet, con la manera de la gente de informarse; cada minuto que pasa está ocurriendo algo más. La inteligencia comercial es la inteligencia de cliente, inteligencia emocional e inteligencia competitiva. Esto es algo importante, pero lo único importante en estos momentos es quién es el dueño del cliente. Es necesario crear una experiencia de cliente, pero diferente; esa es la clave: crear algo realmente interesante. Esto significa que tienes una cosa que se llama *hiperusuarios*: clientes que quieren que te vaya bien. Si no se tienen estos clientes, no existes. Su gran importancia consiste en que una parte de ellos se convierte en gente que exige que saques nuevos productos porque los quieren tener. La complejidad interna, del producto, del cliente, del entorno, va a cambiar a unos niveles elevadísimos y, para ello, el nuevo emprendedor tendrá una necesidad de sistematizar.

El nuevo emprendedor debe crear efectos sobre sus clientes. Pero es crítico diferenciar entre los *Tinny effects* y los *Cool effects*. Los primeros suelen ser creados por aquellas empresas que desarrollan acciones sin tener en cuenta

las necesidades de sus clientes. Los resultados suelen ser cuantiosos daños que se producen a las bases de datos de las empresas. Frente a esto se sitúan los segundos efectos, los que crean una experiencia de cliente diferencial y adecuado. Lo importante es ser *cool*. Que la gente quiera trabajar con tu empresa porque estás cambiando el mundo y que la gente quiera comprar tu empresa porque vas a cambiar su mundo. Ése debiera ser el objetivo de cualquier empresa y, por ende, de cualquier nuevo emprendedor. Lo más importante es saber cuál es tu escala y saber cambiarla y adaptarla. Es importante saber cuál es tu globalidad y tu capacidad de impacto. Pensar en tu escala te puede llevar a ser más *cool*, tener más impacto, y ser capaz de cambiarla puede llevarte a darle valor a una empresa.

CÓMO LLEGAR A SER UN EMPRENDEDOR DE ÉXITO[1]

Carlota Mateos

Carlota fue la cofundadora en 1996, junto a Isabel Llorens, de Rusticae*, el club de calidad de pequeños hoteles con encanto líder en España. En estos 15 años han expandido el negocio a cuatro países y han desarrollado nuevos proyectos empresariales como* Degustae*, el club de restaurantes de cocina honesta que aglutina más de 100 restaurantes en España, o la* Suite Ecosostenible y Viajera*, que abre las puertas a reformular el futuro de la hotelería española. Coautora del libro "*Pio*neras. La historia de Rusticae o la pasión por emprender", ha sido galardonada, entre otros, con el Premio* ASTER *al Mejor Emprendedor 2008, el* Premio FEDEPE *a la Empresaria del Año 2009 y el* I Premio Madrid Emprende 2011*.*

Si tuviera un minuto para transmitir de forma condensada mi enfoque sobre cómo se debe afrontar el reto de emprender, mi discurso sería el siguiente:

La idea debe ser buena. Buena para el mercado y buena para uno mismo. Debe movernos internamente, ser generadora de ilusión y pasión ya que hasta que empecemos a ver los frutos necesitaremos esa fuerza interior para impulsarnos y mantenernos en marcha. Además de ser buena e inspiradora debe ser viable. El análisis económico financiero del proyecto ha de ser exhaustivo y si no sabemos cómo abordarlo más vale invertir una pequeña cantidad de dinero para que un experto la analice. Esto nos

puede ahorrar hacer la “travesía del desierto” más años de los estrictamente necesarios.

Resulta también importante valorar el momento vital en el que uno se encuentra a la hora de emprender. No es lo mismo hacerlo cuando se es joven, inexperto y sin cargas familiares que cuando tenemos experiencia, madurez, confianza en nosotros mismos y además hipotecas y familia que atender. La respuesta está en uno mismo, pero es importante que hagamos esta reflexión.

La elección del socio, en caso de emprender en grupo, también resulta crucial. Analicemos a los candidatos desde una doble vertiente personal y profesional, pero no olvidemos que los valores intrínsecamente personales nos dan muchas pistas de lo que encontraremos después, sobre todo en el momento de hacer frente a situaciones complejas, gestión de crisis o planificación de futuro.

Formación continua: ojos bien abiertos para imbuirnos en todas las facetas del negocio. Cuanto mejor lo conozcamos mejor sabremos orientar a nuestro equipo en la dirección adecuada. La propia empresa es la escuela más conveniente para el aprendizaje, dando alas a la creatividad, combinándola con mucho pragmatismo y escuchando a los otros: socios, empleados, clientes y proveedores. Todos ellos configuran una valiosísima fuente de información y conocimiento que absorber.

Respetar los valores esenciales que nos dan credibilidad frente a terceros: transparencia, honestidad, amor por las cosas bien hechas y responsabilidad.

Sin miedo a equivocarse. Debemos saber caer y encontrar la fuerza para volver a levantarnos. Nos vamos a equivocar muchas veces pero el aprendizaje que se extrae de

cada error equivale a un máster de 600 horas. Debemos afrontar sin miedo la gestión de las crisis, porque paradójicamente suelen representar fabulosas oportunidades para reinventarse. Las mejores herramientas para hacerles frente: el sentido común y la flexibilidad. Respeto hacia los demás y voluntad de arreglar entuertos son factores imprescindibles. Uno se sorprende de la capacidad que adquiere para gestionar y resolver problemas eficazmente. Ser dueño de una empresa requiere solucionar conflictos y tomar decisiones a velocidad de vértigo, así que aunque la idea sea buena e inspiradora conviene plantearse estas cuestiones antes de dar el paso definitivo. Si no nos vemos capaces, una retirada a tiempo será una victoria. Si por el contrario hay pasta de emprendedor: buena suerte y que se disfrute porque no hay nada comparable con ver crecer un proyecto propio mientras nos sentimos dueños de nuestro propio destino.

---

[1]Texto extraído de "*Pioneras: la historia de Rusticae o la pasión por emprender*" de Isabel LLorens y Carlota Mateos

EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR DINAMIZA LA ECONOMÍA DE UN PAÍS

Catalina Hoffman. Emprendedor Social

Catalina Hoffmann Muñoz-Seca es Consejera Delegada y socia fundadora de la red de franquicias Vitalia Centros de Día*. En octubre de 2010 fue reconocida por la Universidad de Harvard como* Método del Caso de Éxito*. En abril de 2011 obtuvo el Premio al Mejor Emprendedor otorgado por el diario* Expansión*.*

Además, es miembro de la vicepresidencia de AMADE*, del* Consejo Editorial del Grupo Senda *y de los* TOP TEN Consejeras*.*

En nuestra sociedad existe infinidad de definiciones de qué es y cuál es el papel que debe jugar un emprendedor. Me atrevería a decir que prácticamente cada persona posee su opinión sobre el tema. Pero en lo que todos parecen coincidir es en que un emprendedor es una persona decidida, en alerta permanente para descubrir las oportunidades existentes en un mercado (que normalmente suele conocer bastante bien) y que actúa rápida y eficientemente para aprovecharlas. Concretando, como define el profesor Pedro Nueno, “emprendedor es el que crea empresas, el verdadero empresario, con frecuencia el patrón, el propietario”.

Estas personas, con un bagaje de conocimientos específicos y con unas grandes dosis de ilusión, crean productos y servicios (o mejoran los existentes), fundan sus propias

compañías y generan cantidad de puestos de trabajo. Están convencidas de lo que hacen y dónde quieren llegar, aunque normalmente (al menos en España), deben luchar contra viento y marea para lograr que sus objetivos lleguen a buen puerto; sobre todo cuando surgen problemas financieros agravados por la incomprensión del mercado.

Lo sé bien, porque me considero una emprendedora. Conozco a fondo lo que es recorrer –con sus correspondientes altibajos– todas las etapas que jalonan un proyecto nacido con casi todas las expectativas en contra y pese a ello, sacarlo adelante. Prueba de ello es la creación de la cadena de franquicias *Vitalia Centros de Día*, proyecto original e innovador basado en el "Método Hoffman", iniciativa en la que después, y apoyada por un excelente y cohesionado equipo de gestión, aposté todo a una carta, aplicando todo mi saber hacer y efectuando una formidable inversión en horas de trabajo.

Si se tiene un proyecto y se apuesta por él, el reconocimiento llega, tarde o temprano. Mi sueño de mejorar la calidad de vida de nuestros mayores a través de una asistencia desde los Centros de Día, recibió en octubre de 2010 el apoyo de la Universidad de Harvard cuando *Vitalia* fue reconocida como *Método de Caso de Éxito*. En esta línea, en abril de este año, *Ifema* y el diario *Expansión* nos concedieron el *Premio Pyme 2010 al Mejor Emprendedor*.

Los emprendedores somos gente muy inquieta que, por estar constantemente estudiando e investigando, creemos tan firmemente en nuestros objetivos, sean los que sean, que luchamos con todos los medios a nuestro alcance para sacarlos adelante. Pero no por mera tozudez, sino por convencimiento. Recordemos que, aunque cueste creerlo y

siga repitiéndose obsesivamente la desfasada frase unamuniana “que inventen ellos”, en España existen multitud de emprendedores, inventores e innovadores. Sin embargo es un capital humano que se desperdicia alegremente.

Si buena parte de ellos no han logrado aflorar se debe fundamentalmente a que, o no han sabido cómo hacerlo, porque han carecido de un apoyo orientador, que es vital, o porque no se han atrevido. Muchas veces es su propio ámbito familiar el que hace lo posible por disuadirlos con cosas como “no te muevas de donde estás. Tu idea de un negocio puede ser muy buena, pero si tienes un trabajo, un sueldo, para qué te vas a arriesgar. Mira como está el mercado”. O también (pasa muchísimo), hay quienes han intentado emprender algo, pero ha funcionado el espionaje empresarial, otros les han robado su idea y la han desarrollada ventajosamente.

Un emprendedor también puede adelantarse demasiado al mercado o simplemente fracasa por motivos mayormente financieros. En este caso alguien cogerá y desarrollará con éxito el proyecto aparentemente fracasado, mientras que el mercado aplicará al emprendedor la penalización del fracaso. En España no somos ni positivos ni constructivos: si una persona ha fracasado en un objetivo ya está condenada, pasa a ser un iluso que quiso ir más allá que los demás.

En el mundo anglosajón, en cambio, la mentalidad es otra. Si fracasas en un proyecto, lo cierras y aprovechas los activos rentables para utilizarlos en otras actividades y ¡hala! a empezar de nuevo. El fracaso no supone estigma, incluso hay muchas entidades financieras que estiman que

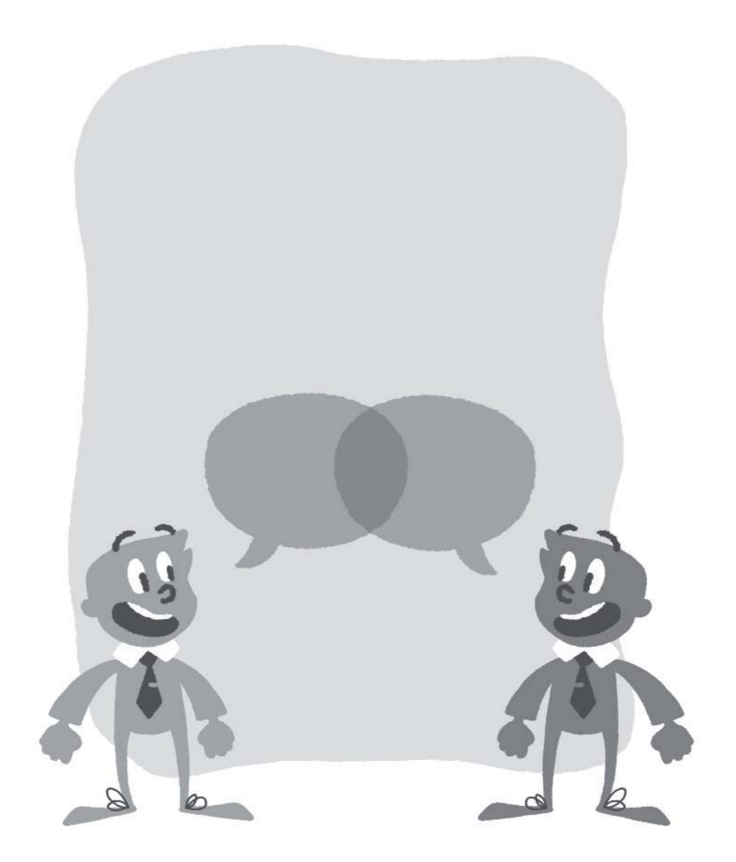
un fracaso en un primer proyecto es un excelente aval a la hora de emprender.

Partiendo de ahí y basada en mi propia experiencia –lógicamente sin ánimo de dictar cátedra– creo que podría esbozar algunas características que, desde mi punto de vista, caracterizan a un emprendedor:

- Como persona siempre dispuesta a aprender, posee una gran capacidad de observación y análisis del medio que le interesa. Pero sobre todo innova. Sabe que su trabajo no termina cuando alcanza una meta innovadora, porque será a partir de ahí cuando deberá asumir el rol de empresario. Cuando ve que su proyecto funciona y es demandado por el mercado inicia esa etapa empresarial en la que deberá abrirse camino, situarse, imponerse y mantenerse en vanguardia, sin cesar de innovar. Una etapa que conocí muy bien cuando hace algunos años me propuse implantar el Método Hoffman en el mercado español… por el momento. Mi trayectoria como emprendedora la podría resumir de la siguiente manera: si *Vitalia Centros de Día* ha sido mi vehículo para hacerme un lugar en el mercado, el Método Hoffman es el motor.
- El emprendedor, además, debe de ser generoso con sus conocimientos porque sabe que el éxito de su empresa depende en gran medida de la creatividad de las personas que trabajan con él y del desarrollo interno de ideas. Sabe que gracias a estos factores obtendrá ventajas competitivas, pero también sabe que debe administrar con realismo los recursos que posee.
- El emprendedor desempeña un gran rol social, ya que la gente le ve como un modelo, como un ejemplo a

seguir, algo que –la verdad sea dicha– no deja de ser reconfortante. Sobre todo cuando se trata de gente cuya timidez le ha frenado a la hora de intentar abrirse paso entre la maraña de condicionantes que, casual o intencionadamente, surgen siempre para intentar frenar estas iniciativas.

He dado muchas conferencias a emprendedores y una de las cosas más bonitas que me han dicho es: "Te has convertido en el motor para que nosotros nos atrevamos a hacer cosas que hasta ahora nunca nos habíamos atrevido". Así es que yo me pregunto y os dejo la siguiente reflexión: si yo lo he conseguido, ¿por qué no lo podéis conseguir vosotros?



Zinkase

¿MEJOR SOLO O ACOMPAÑADO?

Dídac Lee

Dídac es el ejemplo de que el modelo de emprendedor californiano de Silicon Valley es posible en nuestro país. Aparcó sus estudios a los 21 años y con solo 18.000 € fundó lo que hoy es el Holding Inspirit *y el grupo* TradeINN.

Inspirit *está formado por 8 empresas de base tecnológica y todas ellas destacan por ser punteras a nivel global. El grupo cuenta en la actualidad con más de 250 trabajadores, el 80% de los cuales son ingenieros y están ubicados en Girona, Barcelona, Madrid, Buenos Aires, Japón, Brasil y Silicon Valley. El grupo* TradeINN *es líder europeo de comercio electrónico en artículos deportivos.*

Una de las preguntas más frecuentes que se hace un emprendedor cuando tiene una idea y llega el momento de implementarla y dar forma a una empresa, es si hacerlo solo o acompañado. Las ventajas y desventajas de una opción u otra son bastante obvias:

Emprender acompañado de socios hará más llevadero el sentimiento de soledad que sin duda debe afrontar el emprendedor en el proceso de convertir su idea en realidad. La “travesía del desierto” que se prolongará hasta encontrar los canales adecuados de comercialización será más llevadera si podemos compartirla con personas que también estén implicadas en el proyecto.

Evidentemente obtendremos un menor porcentaje de beneficios si somos varios socios que si estamos solos y tendremos más o menos poder decisión en un caso o en otro.

Pero, además de estos factores, quizás lo más importante no sea decidir si vamos a estar solos o acompañados, sino quiénes van a ser las personas que nos acompañen. Si elegimos bien todo será más fácil, pero en caso contrario… podemos vivir un calvario.

Desde mi humilde opinión, existen muchos prejuicios sobre el hecho de asociarse: “no te asocies con tus amigos, acabarás mal”, “no te asocies con personas que sean demasiado igual a ti”, “lo peor que puedes hacer es asociarte con tu pareja o con un familiar”. Creo que, como en tantos otros aspectos en el hecho de emprender, tampoco aquí hay reglas fijas. Lo que a unos les va a funcionar, a otros no. Hay que tener en cuenta que a pesar de que pueden existir situaciones de negocio similares, las personas serán diferentes y eso es lo que hace a cada emprendimiento único.

Para mí el hecho de encontrar a los socios adecuados es una especie de arte, con bastantes semejanzas al proceso de encontrar pareja. Y en esto último seguro que todos hemos tenido alguna experiencia (buena o mala).

Si vas a una discoteca, ves a una chica/o que te gusta, te parece que está bien y de ahí pasáis directamente a casaros o vivir en pareja, quizás os vaya bien, pero las posibilidades que salga mal son muy altas.

Por mi experiencia con socios los 2 factores claves para que la colaboración haya sido exitosa han sido:

1. **Estar alineados a nivel de compromiso**, a un objetivo vital y empresarial. No me sirve “todos queremos

ganar pasta" porque es evidente que es la misión de una empresa. Para unos la empresa es algo temporal, un proyecto para dedicarse durante un periodo de la vida y luego pasar a otras cosas, y para otros es un modo de vida para siempre. Todo es válido y respetable, pero este aspecto es mejor concretarlo al principio que descubrir más adelante que mientras tú quieres entregar tu vida al proyecto, tu socio en realidad tiene otro proyecto en mente al que dedicar su vida, y en realidad este es solo un proyecto temporal.

2. **Complementariedad:** Para mí este es un factor clave. La complementariedad, tanto a nivel de funciones (como en un equipo de fútbol) como de carácter (el poli bueno y el poli malo) es uno de los aspectos más importantes para que una relación de socios sea fructífica y duradera.

En la mayoría de empresas innovadoras de éxito que conozco existe la combinación del perfil creativo con el gestor y ambos son necesarios para que el proyecto salga adelante. El creativo suele ser alguien un tanto desordenado, un poco excéntrico (lo cual los hace más visibles), con capacidad de pensamiento lateral y con inquietud por hacer las cosas de forma diferente. Los gestores son personas ordenadas, constantes, con tendencia al pensamiento lineal y que en ocasiones pasan desapercibidas y no tienen el protagonismo que en mi opinión merecen. El resultado de esta combinación es un tándem sólido en el que el creativo tiene ideas disruptivas, que pueden generar en productos o servicios innovadores, y los gestores serán los buenos administradores que deberán domesticar al creativo y mantenerle con los pies en el suelo, para conseguir tener la versión 3.0 antes que la 4.0 (¡y venderla!), por más que la 4.0 sea más atractiva.

Conseguir este alineamiento y complementariedad solo nos va a traer ventajas, entre otras cosas porque los inversores ven con buenos ojos los equipos que tienen esta dicotomía, que no se centran solo en el producto sino también en las ventas y la gestión, o como a mí me gusta llamarlo, que combinan el friki y el de la corbata.

Ejemplos que avalan esto hay muchos: Walt Disney y su hermano Roy, Ferrán Adrià y su inseparable Julio Soler, o Steve Jobs y Stephen Wonzniak.

Sin embargo, una vez más, debemos tener en cuenta que no existen reglas fijas, sino más bien un patrón y unas buenas prácticas que deben invitarnos a la reflexión sobre cuál es nuestro perfil, profundizar en nuestras aptitudes y ser conscientes de qué cosas son las que sabemos hacer bien y aquellas en las que aportamos valor. Eso sí, estando siempre muy alertas para evitar permanecer en nuestra zona de confort… pero este ya es otro tema, que merece un capítulo aparte ;-)

¡VAMOS A CREAR UN SERVICIO TAN ALUCINANTE QUE SE VA A VENDER SOLO!

Diego Ballesteros

Diego Ballesteros Doncel, 1976, Madrid. Casado, tres hijos. ADE, Gesco (ESIC). *Fundador de* Ocioteca.com *(1998) y* MundoSalud *(2003, vendido a* Sanitas). *Trabajó como Key Account Manager en* TPI - Yell *y participó en el lanzamiento y desarrollo de negocio de* Salir.com, *guía de ocio líder en Internet a la que sigue vinculado como socio. Actualmente es cofundador de* SinDelantal.com *y socio-advisor de* mumumio.com.

La frase del nunca acabar. Si no se la he oído decir a 40 emprendedores poco me falta.

Las startups de Internet tienen una tendencia natural a subestimar el área comercial basando todo su potencial en el desarrollo técnico y de producto: la principal razón es que muchos emprendedores cuentan con un marcado perfil técnico y no son conscientes de la importancia que tendrá para su proyecto contar con una buena dirección comercial.

En lo básico, las compañías de Internet no son tan diferentes del resto de sectores y se rigen por una cuenta de resultados como toda empresa. ¿Cuál es el objetivo de una startup? ...pues el mismo que el de cualquier sociedad: crear valor, desarrollar una buena gestión y contar con una sobresaliente rentabilidad en el menor tiempo posible.

Cuando los emprendedores comienzan a definir su plan de negocio, y si éste es ambicioso, con seguridad habrán proyectado una evolución de ingresos imparable que les haga sentir que su startup es irresistible a los ojos de cualquier inversor. Y eso está muy bien, pero:

- ¿Quién será el responsable de defender esas proyecciones con fundamento?
- ¿Quién va a liderar la ejecución del plan comercial?
- ¿Quién seleccionará, motivará y supervisará la fuerza de ventas?
- ¿Quién aplicará medidas correctoras si las proyeciones no se cumplen?

Es cierto que lo primero en lo que hay que centrarse es en la creación inicial de valor: lanzamiento de prototipo, generación de contenido, desarrollo de imagen corporativa, captación de tráfico, primeros fans en redes sociales, comunicación a medios, etc.

Todo ello permitirá que puedas comprobar los puntos clave de tu negocio y rehacer el análisis DAFO con un enfoque más realista. Pero ten claro algo: todas las empresas, por innovadoras que sean, tarde o temprano tienen que ponerse a vender y cuanto más globalizado sea el mercado, más determinante será contar con profesionales de primer nivel que ayuden a la generación de ingresos en la compañía.

Voy a intentar darte una visión escueta pero directa de lo que un buen Director Comercial aportará a tu startup:

- Investigará el mercado al que te quieras dirigir.
- Hará un exhaustivo análisis de la competencia.
- Estudiará y definirá el perfil del cliente potencial.
- Estimará los ingresos por línea de negocio.
- Ayudará a la creación y mejora permanente del producto.
- Marcará la política de precios.
- Testeará las posibles formas de comercialización.
- Creará una metodología de trabajo y un *manual de ventas*.
- Determinará los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- Planificará los objetivos comerciales del equipo.
- Sentará las bases organizativas de la información comercial: CRM.
- Y un largo etc.

En el arranque de tu proyecto es complicado que puedas contar con distintos perfiles que estén vinculados a la creación de valor (marketing, comunicación, operaciones, etc.) pues lo recursos son escasos y lo que toca es *hacer de todo*. Sin embargo, contar con un buen Director Comercial que crea en el proyecto y esté motivado permitirá que coordine, al menos en el inicio, varias áreas críticas para la creación de valor: marketing, ventas y comunicación.

Es importante que te pongas en la piel del Director Comercial, que empatices con él, intenta acompañarle a las primeras visitas, involúcrate en la definición de aspectos clave, ayúdale a entender aspectos críticos del área técnica y de producto para que ambas áreas estén alineadas y caminen en la misma dirección. En definitiva, saca lo mejor

de él e intenta que esté muy motivado pues será algo que redunde directamente en la cuenta de resultados y en el buen ambiente de tu startup.

Sería muy deseable contar con un asesor especializado en marketing y ventas que te ayude a contrastar las principales propuestas del Director Comercial. Lo ideal es que el asesor sea de máximo nivel y podrás atraer su interés ofreciéndole un pequeño porcentaje de la compañía a cambio de su asesoramiento.

Si incorporas inversores al proyecto, es probable que muchos de ellos puedan ayudarte en este sentido.

Y como conclusión final, ¿cuál es mi recomendación? Intenta incorporar un muy buen Director Comercial como co-fundador de tu proyecto. En mi opinión el equipo fundador ideal estaría formado por un CTO con dilatada experiencia, un Director de Marketing todo terreno que coordine producto (ux, seo, sem, redes sociales) y un Director Comercial acostumbrado a gestionar equipos, cuentas clave, acuerdos estratégicos y muy orientado a la consecución de objetivos.

EL DIABLO EN LOS DETALLES

Enrique Dubois

Enrique es un emprendedor pionero en nuevas tecnologías y fundador de la incubadora Mola.com *sobre proyectos de Internet en los sectores Salud, Infantil, Negocios entre empresas (*B2B*), Juegos y Tecnología.*

Es también un conocido bloguero, Business Angel *y asesor de la empresa de rifas online* ToTombola *(España y Malta), socio de la web de información política* Voota.es*, miembro del consejo estratégico de* Pulpo Media *(Silicon Valley) y ponente habitual en conferencias de emprendedores tecnológicos y escuelas de negocios (*IE, IESE*).*

Estimado *Iniciador* (o ¡próximo!):

Me gustaría compartir contigo algunas reflexiones en torno a una de las principales lecciones aprendidas en mi experiencia como emprendedor.

Para empezar debo aclarar que no soy el mejor ejemplo para escribir sobre la *buena praxis* aprendida de la que te voy a hablar aquí, pues entre otras cosas no es un tema de mi devoción. Pero si escribo sobre ello es porque al final no he tenido más remedio que rendirme ante la gran importancia que en verdad tiene.

Estoy hablando de la gestión de los dichosos –o benditos– *detalles*.

A lo largo de mi trayectoria la parte que más me ha interesado siempre a la hora de emprender es la fase crea-

tiva, visionaria y hasta la comercial. Me he concentrado en identificar la necesidad de mercado y he delegado *los detalles* en los técnicos y especialistas. Como consecuencia de esto hay veces en las que me ha ido bien y otras en las que no.

Como muy bien me recuerdan mis amigos y socios “el diablo está en los detalles”.

Partamos de la premisa de que es bastante difícil que un emprendimiento nuevo triunfe. Así que si quieres maximizar sus probabilidades de éxito te aconsejo enormemente que no hagas como hice yo: no delegues *esos aburridos detalles* en otros (ya habrá tiempo de delegar cuando la cosa marche) y no dejes absolutamente nada al azar.

Date cuenta de que tu empleado o colaborador, por muy maravilloso que sea, carece de tu misma motivación e interés y, por otro lado, es frecuente que también esté falto de esa visión sobre el resultado final que tú ya tienes en mente.

La gestión de *esos detalles*, que a veces tratamos como nimiedades, es en la mayoría de casos lo que determina la calidad en la ejecución. Y ahí es donde radica, la mayor parte de veces, la diferencia entre un emprendimiento exitoso y uno mediocre.

Puede ocurrir que incluso partiendo de una idea/visión no del todo acertada pero controlando el proyecto muy de cerca, el emprendedor ajusta la idea (iterando en jerga *emprendedora*) hasta dar con algo que funcione. Y, por otro lado, es muy frecuente ver grandes ideas que no llegan a despegar por no estar bien ejecutadas del todo.

He conocido ambos casos, tanto en carne propia como ajena y entiendo porqué los inversores inteligentes invier-

ten en los emprendedores con talento y totalmente enfocados en su proyecto.

¿Dónde se esconde el diablo?

La marca: Asegúrate de que es fácil de recordar y de pronunciar y que pega bien con el servicio o producto que estás ofreciendo. No te contentes con cualquier marca que sea aceptable. Debe gustarte a ti y a tu público final. Por ello, cuenta con su opinión cada vez que tengas dudas. Ellos te guiarán.

El diseño: Es fundamental transmitir bien los valores de la empresa mediante el diseño de la web, aplicación o logo. Bien lo podríamos llamar *packaging online*. Asegúrate siempre de que sea estético (consulta de nuevo con tu entorno y público final) dado que un diseño poco estético transmitirá al cliente que el producto o servicio que ofreces es de poca calidad.

La usabilidad: De nada sirve una web estética si no cumple su función. Debe estar clarísimo dónde y cómo hacer lo que tú quieras que el usuario haga: clickar, registrarse y comprar, entre otros. De nuevo, acude a tu entorno, incluso a usuarios poco avanzados, para ver su comportamiento al ver tu página.

El marketing: ¿Qué mensaje transmites al usuario? Escoge un mensaje global que aúne la imagen de tu negocio. No le confundas con mensajes varios y distintos y si tu mercado es local no cometas el error de emitir mensajes de marketing americano estilo *vende motos*. Por otro lado elige bien tus medios de difusión y asegúrate de que cada esfuerzo en marketing tenga sentido.

Las métricas: Este es uno de los errores más frecuentes de los emprendedores que no están enfocados en lo que deberían. No vale eso de que “del marketing se ocupa él”. Las métricas del modelo de negocio lo son todo, especialmente al empezar. Como emprendedor debes comprender perfectamente el flujo de datos, ratios de conversión y retención de tus clientes para ir ajustando y lograr un negocio que funcione.

El flujo de caja: Estar encima de los números es algo obligado para un emprendimiento que comienza, eso te ayudará a no gastar en nada superfluo y saber qué inversiones puedes y no puedes hacer.

En fin, nadie dijo que fuera fácil, lo que si te aseguro es que si la visión/idea es mínimamente acertada y si cuidas los detalles al máximo, es muy probable que te vaya muy bien y coseches un merecido éxito.

PEQUEÑOS CONSEJOS PARA HACERNOS GRANDES

Elena Gómez

Elena es licenciada en Derecho por la UAM y Máster de Derecho Comunitario en el IEE de Bruselas. Actualmente es presidenta de Adigital*, miembro del Comité Ejecutivo y de Junta Directiva de* CEOE *y presidenta de la Comisión de Protección de datos en* CEOE**.** *Además es Owner en* La Cigueña del Bebé *y* Encesta.com*, accionista y consejera en 3 startups.:* www.incipy.com*,* www.inesdi.com*,* www.womenalia.com

1. Analízate: ¿sirves como emprendedor y como líder?

Ser emprendedor es apasionante porque construyes algo de la nada pero no es divertido. Lo pasas mal muchas veces a lo largo del camino. Por eso es imprescindible el apoyo de tu pareja.

Para ser un buen emprendedor has de ser buen comunicador y buen vendedor. Eres el relaciones públicas de la empresa. Te pasas todo el día comunicando y vendiendo: con tu equipo, con tus clientes, con tus socios... Si no te gusta vender, no te metas a emprendedor.

También pregúntate ¿eres un buen líder? ¿te recuperas pronto de los *noes* y de los fracasos? Porque de esos hay cada día. Y además tendrás que absorber gran parte de las penas y quitar estrés a tu equipo ¿podrás?

Deja de pensar que eres especial y que tu idea es brillantísima: las ideas no sirven de nada, lo importante es la

ejecución. Por tanto deja de preocuparte de que te la roben. Compártela con gente que admires, cuestiónala, pide consejo, pide que te hagan de abogado del diablo, muchos ojos ven más que dos...

Hay que ser humilde y saber decir “lo siento” a tu equipo, clientes, etc... porque hay muchas veces en que se mete la pata.

Tienes que invertir tiempo en conocer tendencias en todo el mundo, conocer qué se hace en otros países, crea tu blog con tu especialidad, cultiva tu personal branding en la redes sociales, fomenta el networking online y offline.

Y sobre todo: persiste, persiste, persiste...

2. Tu idea, ¿es una buena idea?

Tu idea ha de ser la solución a un problema. Y cuanta más gente tenga ese problema al que tú vas a dar solución, mejor. Tienes que centrarte en esa idea y no dispersarte. ¿Cuántas cosas se pueden hacer perfectamente? Google no se construyó en un día y siempre se concentró en una idea: ser un buen buscador. Mantén tu plan de negocio sencillo.

3. El negocio ¿qué es lo más importante?

Si no hay ingresos, no hay negocio. Trata de ser rentable de inmediato. Hay que construir un negocio sostenible por sí mismo y no basado en adquisiciones hipotéticas o imaginarias inversiones de capital.

Deja de pensar acerca de muchos mañanas y céntrate en el ahora en la actualidad. El *cash* o morir.

No te dediques a hacer planes estratégicos. Dedícate a vender. Intenta empezar siempre con un colchón, pensando que tu empresa no será rentable los 3 primeros años.

Divide siempre tus expectativas por 4. Nunca se cumplen los BP. Ten en cuenta que los ingresos siempre serán menores y los gastos mayores de lo esperado.

Reduce al máximo tus costes fijos. Si puedes empezar trabajando en el garaje de tu casa, mejor, si puedes contratar freelance, mejor, etc... Al principio tendrás que pagar salarios bajos.

Construye tu negocio sobre la transparencia de la verdad. Así podrá tener grandes raíces. Y no intuyas lo que puedes medir. En internet se puede medir todo.

Que tu prioridad siempre sea el cliente. La gente quiere que se ocupen de ellos: ¡quieren que les quieran!

4. El equipo ¿cómo debe ser?

Contrata despacio, despide deprisa.

Piénsalo mucho antes de contratar. Pide referencias de la gente que vayas a contratar en sus anteriores trabajos. Primero, si es posible como freelance, así les conoces bien antes de contratarles en plantilla y cuando contrates piensa antes ¿es realmente necesaria esa persona?

Si alguien de tu equipo no funciona por lo que sea, piensa que la gente no cambia. Despídela inmediatamente. La gente que mete mal rollo en la empresa, es como un cáncer...

Que el equipo sea flexible, creativo, que se tomen la empresa como suya. Que sean *SONOPROS*: soluciones, no problemas. Y sobre todo: ¡que les guste vender!

Rodéate de gente mejor que tú y muy diferentes a ti. Promociona la diversidad.

Sobre todo ¡sé agradecido! Si la gente te da más de lo esperado, dales siempre más de lo que esperan. Ten detalles de generosidad con ellos cuando menos se lo esperen.

5. El tema técnico, ¿escollo u oportunidad?

Si estás en un proyecto de internet piensa que, al igual que el BP, el tema técnico siempre va peor que lo esperado y que la media de los retrasos están entre 3-6 meses respecto al periodo pactado.

Contrata equipo técnico experto (que venga recomendado por otros clientes) y un buen contrato con penalizaciones si hay retrasos.

El tema técnico puede ser un escollo o una oportunidad; si le das la importancia que tiene, será una oportunidad.

6. Socios y ¿un buen abogado?

Sólo uno puede ser el CEO y ha de tener la responsabilidad final. Mejor que sean socios complementarios y compatibles en valores.

Complementarios: si hay uno muy buen comunicador, que el otro sea mejor técnico.

Compatibles en valores como: trabajo, cultura, educación, que le den el mismo valor al dinero...

Hay que redactar pacto de accionistas y redactarlo como enemigos para seguir siendo siempre amigos.

El peor defensor de tus intereses eres tú mismo así que para esta ocasión escoge un buen abogado.

7. La competencia

La competencia es buena. Y si te copian, ¡mejor! Te convierte en un asesino (comercial). Te ayuda a espabilarte y, en definitiva, a ser siempre mejor; y para ello, hay que innovar…

Antes se decía: "al enemigo, ni agua, y en el desierto, polvorones". En un mundo global como el actual yo digo: "al enemigo, un vasito de agua, porque nunca se sabe..." Igual en el futuro les puedes adquirir o ellos a ti o uno más grande a ambos. El caso es que siempre hay que respetar a la competencia.

8. Vender o no vender

Si eres un buen emprendedor y te llega una buena oferta de compra: ¡vende! Con ese dinero podrás fundar muchas más empresas.

Te dará pena porque te ha costado mucho sacar la empresa adelante y la ves casi como un hijo pero piensa que es una oportunidad para poder seguir invirtiendo en tu don: *ser emprendedor,* es decir *tener buenas ideas y ponerlas en marcha*.

Y sobre todo vive con pasión y celebra tus éxitos con el equipo. Son los momentos inolvidables en los que te das cuenta de que... ¡todo el esfuerzo ha merecido la pena! Porque al final, si encuentras un trabajo que te gusta, no tendrás que trabajar en toda tu vida.

Una de las decisiones más importantes que toma un empresario a la hora de iniciar una empresa es, probablemente, **la elección de los socios**. Yo perdí mi primera empresa, mi primer *bebé*, por equivocarme en la elección de mis socios. Corría el año 2005, yo estaba terminando el MBA y había desarrollado el plan de negocio de empresa con dos compañeros del máster. Estos dos amigos querían dedicarse luego a otra cosa y no participar en el proyecto, con lo que yo emprendería sola la puesta en marcha y gestión.

Para emprender es necesaria la **financiación**. La elección de emprender en solitario o con socios de gestión, en este caso, me vino dada en gran parte por la necesidad de encontrar financiación, pero antes de embarcarme en aquella aventura debería, ahora lo sé, haber sido más consciente de los riesgos de esta decisión.

Por mi personalidad creo que no podría emprender con un socio a mi nivel en la gestión: tengo la capacidad y la voluntad de ser CEO de mis empresas y, por ello, mis socios de gestión deben pensar qué tipo de persona soy y tomar una decisión al respecto. Conocer a las personas, su forma de ser y su modo de trabajar y entender tanto el negocio como la vida y la dedicación a la empresa es una de las claves más importantes para no errar a la hora de asociarse.

Mi proyecto empresarial requería una financiación de 500.000 euros, con lo que tendría socios capitalistas necesariamente. Yo presenté mi proyecto a inversores infinidad de veces. El proyecto era bueno y estaba bien planteado, tenía la certeza de que encontraría el apoyo necesario, pero me preocupaba conseguir el dinero; tenía prisa por empezar y quería conseguirlo fuera como fuera, sin importarme de quién lo conseguía, y ese fue uno de mis errores.

LA ELECCIÓN DE LOS SOCIOS: ANGELS AND DEMONDS

Elisa Reyna

Elisa Reyna es licenciada en veterinaria por la Universidad Complutense de Madrid. Sus primeros pasos profesionales los dio en Reino Unido como inspectora del departamento de Sanidad animal.

En el año 2005 finalizó su Máster en Administración y Dirección de empresas (MBA Program) del Iese *BUSINESS SCHOOL (MBA Program) para lanzarse ese mismo año a su primera experiencia como emprendedora al fundar* PET À PORTER*, de la que también fue gerente hasta la venta de su participación en 2008.* Pet à Porter *se convirtió en referente nacional como cadena de tiendas propias y franquicia de boutiques para mascotas. Pero fue la puesta en marcha de* PETUKY *a finales de ese mismo año el que se ha convertido en el proyecto más fuerte de Elisa.* Petuky *comenzó siendo una red social para amantes de las mascotas y luego evolucionó a una central de compras para los profesionales de las mascotas.*

Hay multitud de formas de buscar financiación, a través de los amigos y familiares, los bancos, los fondos de capital riesgo o los tan en boga Business Angels, que a veces se convierten en **business demonds.**... En cada caso hay que contemplar los riesgos y dejarse asesorar por profesionales porque en esto, como en todo, es mejor prevenir que lamentar.

Angels and dragons

En una de las presentaciones un Business Angel catalán de unos 60 años me hizo varias preguntas y al final de la presentación se acercó a hablar conmigo. Tras solo tres reuniones el empresario se mostró interesado en ser mi socio e invertir en el proyecto, pero sólo me daría parte del capital necesario. Así las cosas tenía que conseguir otro socio que me diera el resto. Al poco tiempo, presentando en otro foro de inversores, conocí al que me daría el resto de financiación y que, dos años y medio más tarde, se convertiría en mi **demonio empresarial** haciéndome perder la empresa que yo ideé, creé y exitosamente gestioné durante casi tres años… Cuando mostró interés por el proyecto yo solo quería que invirtiera, para así hacer realidad mi sueño, y no miré nada más. Tendría que haberme informado sobre quién era, si había invertido en otros emprendedores, cómo les había ido y cuál era su particular modus operandi… Pero no lo hice. Más tarde supe que mi proyecto era su primera inversión como Businness Angel, como para mí era mi primera experiencia, y no sabía lo que eso significaba. Ahora sé que es mejor que en el caso de Business Angel ya hayan invertido en sociedades y que sepan cuál es su rol y sus límites legales y morales.

Durante la negociación con este inversor me pidió el 51% de la sociedad y yo accedí por ignorancia y ganas de cerrar la financiación. Un buen inversor siempre deja al emprendedor con la mayoría de la sociedad, e incluso debe prever que el emprendedor siga con la mayoría en las siguientes rondas de financiación porque su papel es sacar un rendimiento a su inversión, apostando por las ideas y la gestión de los emprendedores, no aprovecharse de ellos y su inexperiencia...

Me pidió también que parte del capital que me dejara no lo invirtiera a modo de capital sino a modo de préstamo, pero su participación sería proporcional al total del capital invertido. Otro grave error mío, accedí a ello, sin pensar en que esto no sólo era injusto para mí, sino también para el otro socio que había confiado en el proyecto desde el origen. El **pacto de socios** es fundamental para aclarar posturas desde el principio y evitar problemas futuros. Cuando hizo falta hacer una nueva ronda de financiación, mi *demond angel* dijo que él acudiría sin aportar capital, transformando su préstamo en capital, fue en este momento cuando la relación con él se estropeó: o él o mi otro inversor y yo, nos quedaríamos con la sociedad. Un buen pacto de socios hubiera previsto esta circunstancia, como otras que pueden producirse en el normal desarrollo futuro de los negocios, sobre todo en cuanto a la salida (venta de la sociedad) y nuevas entradas de socios.

La letra pequeña

A mí, en general, los temas legales no me gustaban nada y me cuesta muchísimo leer los contratos e intentar entender qué dicen, pero desgraciadamente son importantísimos porque es lo que luego va a proteger o no a ti, tu empresa, tu capital y tu esfuerzo. Es indispensable conocer y negociar muy bien cada cláusula por desagradable que pueda resultar. Yo pensaba que no me quitarían mi empresa y no lo hice. Me arrepentiré siempre. Contrata el mejor abogado, que aunque son carísimos, merece la pena.

Cuando en 2008 monté Petuky fui a ver a Rodolfo Carpintier, que gestiona y es socio de la incubadora de proyectos de Internet más grande de España.

Rodolfo no es un Business Angel. Cuando yo le conocí a través de Dad ya había invertido en más de 20 empresas. Carpentier no discute la valoración de la sociedad, sino que evalúa el proyecto y al emprendedor. Mi reunión con él duró menos de media hora y yo sabía que invertiría desde el primer momento. Tuvimos una gran conexión y creo que eso es importante: hay que conectar con las personas con las que te asocias, ya que pasarás con ellos momentos muy buenos y momentos muy malos.

Amigos como hermanos...

La relación con los socios es importante a lo largo de toda la vida de la empresa, es vital que los socios estén siempre contentos de haber invertido su dinero en tu proyecto. La forma de conseguirlo es mantenerles ilusionados con la empresa e ir cumpliendo los resultados esperados.

En *Petuky* después de dos años y medio estamos pensando en la entrada de un nuevo socio. Como de todo se aprende, intentaré no cometer los errores cometidos con la empresa anterior. Por eso se dice que la experiencia es un grado y la mejor forma de aprender es equivocándose, aunque estoy segura de que se pueden cometer muchísimos más errores que iremos aprendiendo con el tiempo.

Igual que en *Pet a porter* y en *Petuky*, tuve únicamente socios capitalistas, en el caso de *Uniccos* decidí montarlo con mi mejor amiga del colegio. Sara es el CEO de *Uniccos*, y yo colaboro y apoyo, pero las decisiones finales las toma ella, y hasta el momento nos va muy bien. Aunque al principio me daba mucho miedo dejar uno de mis sueños en manos de otra persona tengo la sensación de que ella lo está haciendo mejor de lo que lo haría yo.

EL CAMINO DEL EMPRENDEDOR

Gustavo García Brusilovsky

Gustavo García Brusilovsky es CEO y cofundador de BuyVIP. *Licenciado en Bioquímica por la UAM y Diplomado en Informática por la UPSA, cursó un MBA por la Universidad de Houston tras el que se especializó en Marketing en el Chartered Institute of Marketing of London. Inició su carrera profesional en* Procter & Gamble *y* McDonald´s *España.*

Además de en BuyVIP*, Gustavo García Brusilovsky ha hecho otras apuestas fuertes en empresas del sector de internet, como* Doctortrade.com*, que garantiza la compraventa en la red entre particulares y empresas, o* Alice.com*, plataforma para que las marcas de consumo vendan directamente a los clientes. También es miembro es miembro de la* Young Presidents Organization *(*YPO*) en su capítulo de Madrid, Organismo Internacional que agrupa a 18.000 empresarios y directivos de más de 100 países.*

El jueves 23 de junio de este año participé en el evento organizado por José Luis Vallejo, cofundador de *BuyVIP*, en la UIMP de Santander. Con el título “El Camino del Emprendedor” recogía mis notas sobre la vida del emprendedor en España. Por primera vez las pongo juntas por escrito para *Iniciador*, equipo que está haciendo un trabajo fundamental en España para animar a los emprendedores a tomar el camino que definirá la nueva economía del siglo XXI y una oportunidad para colocar a España en un puesto relevante en la economía internacional, una vez agotados

ciertos modelos tradicionales y todavía bajo el impacto de la burbuja inmobiliaria.

"Emprendedor, no hay camino, se hace camino al emprender". Si es que ya nos lo decía Machado. Buscar una receta mágica para el emprendimiento es difícil. Lo primero y lo más importante es querer serlo, sentirlo como la pasión que guiará nuestros pasos en los próximos años: proponérselo honestamente a uno mismo. Hay mucho que ganar a nivel personal y profesional, pero no es un camino de rosas y exigirá momentos de mucho trabajo o desasosiego. Dicho esto, a falta de formación y experiencia compartida sobre la materia, algunos consejos me hubieran ayudado mucho cuando decidí dejar la vida *tranquila* de la gran multinacional para dedicarme a mis propios sueños y proyectos en el año 2000. A continuación listo algunos alrededor de las principales preguntas que recibo sobre la materia.

Empecemos haciendo una definición (libre, a lo Wikipedia) del Emprendedor (que describiría a la mayoría de los emprendedores que conozco): se trata de una persona que se motiva con un desafío en general ambicioso, en muchos casos inconformista, que crea un proyecto que le desarrolla a nivel personal y profesional buscando lograr un nivel de independencia emocional y económica.

Ahora vienen las dos preguntas inmediatas que recibo:

¿El Emprendedor nace o se hace?

He observado las cuatro posibilidades resultantes (emprendedor que ni nace ni se hace, que nace pero no se hace, que se hace pero no nace, y que nace y se hace) y la

estadística de cuántos proyectos han salido bien es clara: el emprendedor que nace y se hace es el que más probabilidades de tener éxito tiene. Sí, lo sé, de Perogrullo, pero se ignora más veces de lo que uno cree.

Esto implica que al margen de tener ese ADN emprendedor (hablo más adelante de él) si se le suma una formación de primera línea y una experiencia de éxito profesional, las probabilidades de que el proyecto salga bien y escale en tamaño son mayores que en cualquiera de los otros casos, lo que es muy relevante cara al mundo inversor. Incluyo en este grupo emprendedores natos sin un alto nivel de formación o experiencia en sus ya segundos proyectos. El siguiente grupo que veo triunfar es el de emprendedor que se hace (el porcentaje de fracaso es bajo, aunque suelen escalar menos). Después viene el grupo que ha nacido para emprender pero no tiene la formación. Son la semilla del emprendimiento. Son los que en muchos casos *fracasarán* (como odio esa palabra; no se podía elegir una peor para describir un proceso de aprendizaje sin retorno económico en una primera fase y que ha sido una inversión para las siguientes) y les hará más fuertes para que sus proyectos sean únicos y estables en el futuro.

Es importante que se formen bien. Especialmente ahora que hay una ola de saltarse la universidad y el postgrado. Creo que es un error muy grande y que se paga más caro a más largo plazo, limitando el potencial que ese emprendedor nato tenía. Evidentemente hay excepciones que confirman la regla, pero pocos. Eso sí, los emprendedores que nacen y no se habían hecho que han tenido éxito han sabido rodearse de equipos profesionales muy rápido (el caso de Pau García-Milà en *EyeOS* o el mismo

Mark Zuckerberg en *Facebook*, sin quitarles el mérito de que siempre hay gente única para los que las reglas no cuentan). Buenos inversores pueden hacer ese papel de apoyo al igual que buenos directivos. Lo mejor: contar con ambos (buenos inversores suelen centrarse en construir un buen equipo). El último grupo es al que recomiendo que no sigan el camino del emprendedor ya que puede ser frustrante. Y de ahí la siguiente pregunta.

¿Cómo puedo saber yo si seré un buen Emprendedor? (el ADN del Emprendedor)

Las características de los buenos emprendedores que he observado son las siguientes: ambición (en su sentido positivo: conseguir crear un sueño, una idea; realización), autonomía/independencia personal y económica, aversión al riesgo, liderazgo y motivación sobre el equipo[2], orientación a resultados[3], capacidad de trabajo 24x7, entender muy bien a los clientes de su negocio hasta obsesionarse con ellos y, por supuesto, nunca estar satisfechos (como diría Jeff Bezos: "todos los días son el primer día", base de innovación tan importante en el mundo de Internet que cambia en tan corto período de tiempo). Es un buen momento para citar a Rodolfo Carpintier "los emprendedores con éxitos son un poco obsesivos" o a Andrew Grove, cofundador de *Intel* "Only the Paranoid Survives". Vamos, buena foto, obsesivos paranoicos. Yo, efectivamente, me

---

[2] Un líder es alguien en el que se puede confiar y que demuestra habilidad en lo que hace, tiene las capacidades para llevar a cabo su misión y así lo entiende la gente liderada.

[3] Sesgo a la acción, sentido de urgencia –impaciencia–, tener el resultado final entre ceja y ceja, FOCO en lo importante, no lo accesorio.

confieso un poco de ambos para los que me han sufrido o sufren. Pero claro, para cambiar el *status quo* hay que estar un poco mal de la cabeza, ¿no? Evidentemente a este ADN hay que incluirle la formación y experiencia profesional para tener la foto completa.

Y como corolario las otras dos preguntas que más recibo de los que han superado las anteriores.

¿Por qué debería emprender?

Dicho de otra forma, qué puedo recibir a cambio de dedicar mi vida y alma a emprender, con las dificultades y retos que implica, por ejemplo si se compara con una vida de estabilidad trabajando por cuenta ajena donde hay un salario todos los meses que paga las facturas de mis niños o la hipoteca (quizás hoy el orden sea al revés). Bueno, deberías emprender por lo menos porque:

- Ganarás autonomía, independencia personal, profesional y económica.
- Te realizará: llevarás a cabo un sueño, una idea, y eso te apasionará, te “enganchará”.
- Aprenderás como en ningún sitio, te desarrollarás personal y profesionalmente, crecerás.



Zinkase

CREAR COMUNIDAD: LA CLAVE DEL ÉXITO DE LOS PROYECTOS RURALES

Ismael Muñoz

A pesar de que Ismael lleva en el mundo del emprendimiento muy pocos años, ha conseguido abrirse un importante hueco dentro del emprendimiento rural. A través de su empresa AltermediaComunicación-2000 *ha lanzado la página web* www.rednatura2000.info *convirtiéndose en el único medio de comunicación en España especializado en la red Natura 2000, una red ecológica de áreas de conservación de la biodiversidad en la UE, con la financiación del Ministerio de Medio Ambiente y el aval de Feader. Su finalidad es asegurar la supervivencia a largo plazo de las especies y los hábitats más amenazados de Europa, contribuyendo a detener la pérdida de biodiversidad ocasionada por el impacto adverso de las actividades humanas.*

Es licenciado en periodismo por la UCM y su trayectoria profesional siempre ha estado muy vinculada al medio ambiente. Es Responsable de Comunicación del Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Forestales*, además de director de la revista* Foresta *y Director de Comunicación de la* Asociación Española del Comercio e Industria de la Madera *(*AEIM*).*

Las diferencias entre el medio rural y las ciudades son aun enormes en 2011.

Aunque vivamos en la etapa de la globalización, de la era de internet, de los vuelos de bajo coste a cualquier parte del mundo, de los teléfonos móviles con video llamada, aunque las carreteras hayan llegado hasta los pue-

blos más pequeños de nuestra geografía nacional, aun hay diferencias importantes entre el mundo rural y el urbano, diferencias de posibilidades de desarrollo, de formación, de acceso a la cultura, de formación de empresas y de consolidación de proyectos económicos y personales.

Y es que lo rural sigue siendo para demasiadas personas que viven en las ciudades sinónimo de atrasado e inculto. El propio diccionario de la Real Academia de la Lengua tiene dos acepciones:

1. "Perteneciente o relativo a la vida del campo y a sus labores".
2. "Inculto, tosco, apegado a cosas lugareñas".

Este concepto tan peyorativo, y propio de otra época, es una piedra en el camino, otra más, para los emprendedores rurales, para las personas con iniciativa comprometidas con el desarrollo de su tierra.

Cambiar estos prejuicios no es fácil, es un trabajo de comunicación largo, constante y profesional que ya han emprendido diversas asociaciones de desarrollo rural. Y es que **la comunicación es una herramienta fundamental** para que cualquier proyecto pueda tener éxito. Comunicar quién eres, qué haces, porqué lo haces y cómo lo haces tiene muchas ventajas. Si tú no comunicas todo esto otro lo hará por ti, pero seguro que no lo hace igual y la imagen que tendrán de tu proyecto será distinta de la que te interesa.

Así que éste es el primero de los consejos que puedo darte: **comunica**, y hazlo en todas las direcciones y a todos los públicos a los que les pueda interesar tu proyecto, a cada uno con un mensaje adaptado a sus circunstancias y a través de las herramientas más idóneas.

Pero hay otras cuestiones básicas que cualquier emprendedor debe tener en cuenta:

- Saber lo que quiere y estar decidido a lograrlo, cueste lo que cueste.
- Ir paso a paso, cumpliendo etapas hasta llegar a lo que siempre tuvimos en mente.
- No dejar de ver el objetivo final en el horizonte, aunque en ocasiones no tengamos más remedio que dar un rodeo.
- Tener todos los sentidos abiertos para aprender, coger aquello que te encuentras por el camino y pueda ser útil para tu proyecto, colaborar y compartir con otros emprendedores experiencias y trabajos que os ayuden a lograr vuestros objetivos.
- No caer en el desaliento.

Además de estos principios básicos, para cualquier emprendedor rural es obligado conocer la Ley 45/2007 de Desarrollo Sostenible del Medio Rural que tiene la misión de fortalecer alianzas, divulgar experiencias y crear un escenario en el que todos los actores que trabajan por el *desarrollo rural sostenible* puedan llevar a cabo sus proyectos. Es obligado conocer las herramientas de financiación que crea esta ley y a los *grupos de desarrollo rural* que promueven y canalizan esas ayudas hacia las iniciativas privadas en las distintas comarcas del país.

Pero es que si tu proyecto se desarrolla en el medio rural, debe ser:

◆ **Sostenible social, ambiental** y, por supuesto, **económicamente**. En el medio rural se desarrollan actividades que son fundamentales para nuestra vida y estratégicas para el propio país: la agricultura, la ganadería, el sector forestal y la conservación de la naturaleza, la producción de agua y aire limpio, la protección de la biodiversidad… Alcanzar la sostenibilidad debe ser un objetivo obligado de cualquier proyecto, más aún si cabe si se desarrolla en el medio rural. Solo una nueva relación con el medio natural en el que vivimos será la que garantice el futuro del territorio y de todos los que lo habitan.

◆ Debe ser **útil a la sociedad** en la que quieres desarrollarlo. Aunque el objetivo final legítimo de cualquier empresa sea obtener un beneficio económico, en el medio rural el éxito de cualquier proyecto empresarial debe venir de la mano del beneficio social. **En la medida en que la sociedad gane así ganará tu proyecto.**

3. Debe **formar parte de la sociedad**. Se trata de crear un proyecto que **revitalice el pueblo donde se desarrolla**, que ayude a fijar la población rural a sus lugares de nacimiento y que promueva una nueva forma de vida digna y con posibilidades de desarrollo.

◆ **Aprovechar las ventajas de vivir en el medio rural:** relaciones sociales más directas, conocimiento del medio, el entorno natural, la forma y la calidad de vida, el valor de los productos… debe ser un proyecto adaptado a las circunstancias sociales, económicas e incluso tecnológicas del lugar donde se vaya a implantar.

◆ **Ponerle corazón.** Un proyecto en el medio rural no es solo personal, acaba siendo un proyecto de desarrollo

para todos los demás. **Tu proyecto debe ayudar a crear comunidad.**

Es ese medio natural, modelado y conservado por los habitantes rurales desde hace siglos, el que ha querido conservar la Unión Europea con la red *Natura 2000*, el espacio natural protegido que atraviesa toda Europa para conservar sus ecosistemas más frágiles y en peligro. No se trata de crear islas de conservación al margen de las personas que viven allí, más bien al contrario, se trata de potenciar esa relación beneficiosa para ambos. Es una oportunidad de conservar lo más valioso de nuestro patrimonio natural y de permitir el desarrollo de las personas y poblaciones que viven allí.

Y para ello hemos creado el portal *www.rednatura2000.info*, para dar información de todo cuanto sucede en la red *Natura2000*, de los proyectos de desarrollo rural y conservación que se ejecutan en ella.

Queremos crear comunidad y formar parte de ella.

Queremos ser el escaparate de las ideas, los esfuerzos y los logros de las personas comprometidas con el medio natural y con las gentes que lo habitan.

www.rednatura2000.info es una herramienta de comunicación al servicio de todos los que están empeñados en demostrar que el desarrollo sostenible es algo más que una definición manida y manoseada en discursos políticamente correctos. Hay una vanguardia social y profesional que trabaja por un cambio mental y emocional en el mundo rural. En el corazón de ese cambio queremos estar siempre nosotros.

NETWORKING: ARMA DE CREACIÓN MASIVA DE VALOR PARA EL EMPRENDEDOR

Jesús Alonso

Jesús se presenta a sí mismo como “un emprendedor, porque me gusta crear empresas y participar en empresas creadas por otros. Llevo 30 años persiguiendo mis sueños y en la actualidad estoy lanzando www.restaurantes.com*”. Se ha formado en el CEU de Madrid y es diplomado en periodismo por la UCM. Ha participado en la creación de algunas empresas de gran éxito en el sector de los videojuegos comercializando productos que están en la memoria colectiva de una generación:* PC Fútbol, Abu Simbel Profanation *o* Imperivm.

Reconoce que “lo he pasado bien viajando por el mundo y haciendo crecer empresas y productos y ahora estoy profundamente enamorado de mi mujer y de mi nuevo sueño que es restaurantes.com*. Han pasado 30 años y en breve cumpliré 50 y no me lo puedo creer, me apetece tanto seguir haciendo cosas, Internet lo ha puesto todo tan interesante…”*

Me piden los amigos de *Iniciador* que participe en un libro de creación colectiva para que podamos entre un grupo de emprendedores ayudar con nuestros consejos y facilitar el arranque de nuevas empresas.

Contaré aquí de uno de mis trucos preferidos para crear empresas: utilizo una palanca que los americanos han venido a denominar *Networking*.

La palabra contiene dos conceptos: red y trabajo y lo que se debe perseguir haciendo *networking* es trabajar en

tejer una red tupida de relaciones profesionales que nos permita acelerar los variados procesos que son necesarios para crear una empresa, ponerla en marcha y hacerla crecer.

Mi primera reflexión después de 30 años de vida profesional es que en la cadena de valor de los negocios, las empresas y los proyectos empresariales existe un elemento, un recurso, que tiene un valor muy superior a cualquier otro elemento decisivo para alcanzar el éxito y este activo superior muchas veces se olvida, se da por supuesto y no se valora con la importancia que merece.

Muchos ignorantes dirán que la idea es la clave, otros pensarán que un buen proyecto con los recursos financieros adecuados y un plan de Negocio modélico tiene todo lo necesario para triunfar, algunos sin embargo añadirán que todo esto no sirve si no hay un mercado lo suficientemente grande y el proyecto cuenta con alguna ventaja estratégica en términos de *barrera de entrada* para los competidores. Todo esto es correcto pero yo creo que la clave no está en esas cosas. En mi humilde opinión el elemento superior que hace las cosas muy distintas es siempre el mismo: las personas.

Nada será ni parecido al valor inconmensurable que aportan las personas y sobre este elemento estratégico quiero apoyar mi consejo: **debes coleccionar personas a lo largo de tu vida**, debes hacerlo como el entomólogo con sus lepidópteros, igual que hace el coleccionista aficionado a la filatelia con sus sellos, se trata de ser consciente desde el primer momento que cuando menos te lo esperas cruza ante ti una persona que puede ser clave para algo que estás tramando. En ocasiones te sucede hablando y sobre todo escuchando a cualquiera con atención. Puede ser la

persona que viene a tu casa y ayuda en las labores del hogar, puede suceder escuchando a ciertas personas conversando en el metro durante un trayecto que repites varias veces, en los ascensores, en la consulta del dentista, en cualquier lugar.

Yo soy experto en detectar personas valiosas en los eventos, en las comidas y cenas de empresa, en los mails que recibo, en el fragor de las relaciones entre las empresas para hacer cosas juntos, siempre soy capaz de encontrar minas de oro y anoto como un enfermo todo aquello que me resulta especial.

La primera historia de networking que tengo marcada en mi memoria de forma imborrable fue un trayecto de autobús en el que acordé asociarme por primera vez en mi vida a un emprendedor que estaba creando su primera empresa.

Charlando 30 minutos pudimos ver claro tanto él como yo que nuestra asociación era mutuamente beneficiosa. Él necesitaba una persona para asumir la responsabilidad de traer los ingresos a la empresa y yo era un vendedor entusiasmado con el proyecto empresarial que me estaban contando. Después de este episodio me he pasado la vida haciendo aquello que decía Steve Jobs sobre los puntos. A lo largo de la vida los puntos se unen. Es así. Si vas coleccionando personas y tienes un sistema de archivo que te permita llamar a la persona que necesitas en cada momento para proponerle algo, eres afortunado.

Mi recomendación es usar los sistemas que a cada uno le resulten más fáciles para su forma de trabajar, pero mi clave es usar *tags*, en el sentido de poder definir en palabras concretas el valor de las personas valiosas que vamos

conociendo. Por ejemplo: *vendedor, director comercial, mago del marketing, trilingüe, CM, gurú del PHP, etc*.

En la actualidad tengo los siguientes activos de *Networking*:

- 1.928 contactos profesionales en LinkedIn que me permiten alcanzar a 14 millones de personas por medio de una presentación.
- 5.400 seguidores en Facebook en mi perfil personal.
- 6.408 siguiendo en Facebook a *www.restaurantes.com*.
- 3.146 siguen a la empresa en Twitter: @_restaurantes
- 1.035 me siguen a mí en Twitter: @yosoyzarko
- 3.535 Contactos profesionales ordenados en mi agenda.

Lo que siempre he tratado de hacer es etiquetarlos para de ese modo poder utilizar su valor en el tiempo. En ocasiones necesito consejo sobre un tema concreto, otras veces debo *tirarle los tejos* a una persona que va perfecta para un puesto de trabajo que tengo definido en una empresa, en la mayoría de las ocasiones lo que hago es una cosa muy sencilla: responder una pregunta.

Si he conocido a esta persona, que tiene esta empresa o este puesto en esta empresa y su compañía se dedica a tal cosa, ¿cómo puedo yo conseguir crear una sinergia para que la suma y la interacción de lo que ellos hacen con lo que hacemos nosotros tenga por resultado más valor para nuestros clientes y los suyos?

Parece una locura pero no lo es. El sistema te hace vivir en ocasiones como un loco, siempre estás atento, como *RoboCop*, te fijas en todo lo que dice todo el mundo, sigues

procesando como una máquina pero la recompensa es muy grande: Tienes en la cabeza y en tu ordenador un largo listado de gente superior, personas que te pueden ayudar a construir tus sueños y puedes ver perfiles diferentes: arquitectos que saben definir y construir los edificios que albergan los sueños, que en las empresas son los *modelos de negocio*, puedes ver a los artistas que son capaces de pintar unos cuadros muy atractivos que hacen que los consumidores adoren esos productos o servicios, conozco personas que son casi como *guerreros de la venta*, *Gurkas* del Nepal dispuestos al combate en un mercado que hay que conquistar con los mejores *marines* de la venta que puedas encontrar.

Si escuchas, consigues anotar en tu cuaderno azul, en tu Excel, en el Outlook o en la herramienta que uses los *tags* claves para el futuro.



Zinkase

ALTAS PRESTACIONES Y BAJO COSTE: ALGUNOS CONSEJOS SOBRE TECNOLOGÍA PARA INICIADORES

Jesús Encinar

Jesús, elegido por tercer año consecutivo uno de los 25 españoles más influyentes de Internet *por el diario* El Mundo*, es fundador y Presidente de* idealista.com*, el portal inmobiliario líder en España y de* 11870.com*, una comunidad web 2.0 para compartir opiniones sobre sitios y servicios en cualquier parte del mundo. Es también socio y consejero en* TopRural *y* Rentalia.com.

Estudió ADE en ICADE. Máster en Administración de Empresas en la escuela de negocios de Harvard. Al acabar el máster, se mudó a San Francisco para trabajar en Silicon Valley con clientes como Amazon *y* Yahoo*, entre otros. De vuelta a Europa, trabajó en* Wolff Olins*, la empresa líder en creación y estrategia de marca, antes de fundar* idealista.com *en el año 2000. Escribe regularmente en su blog* jesusencinar.com *o diariamente en* www.twitter.com/JesusEncinar

Mirando hacia atrás

Echar la vista atrás en el tiempo nos ayuda en muchas ocasiones a poner las cosas en perspectiva y entender mejor la situación actual. Cuando pienso en tecnología recuerdo cómo eran las cosas hace diez años. Este plazo parece que no es mucho, no se trata de un enorme lapso de tiempo, pero en el campo de la tecnología y el mundo online no se evoluciona de la misma manera ni a la misma velocidad que en el resto de los sectores. Todo es mucho más ágil, lo revolucionario rápidamente se vuelve común y la

tecnología más sofisticada, los gadgets más avanzados, acaban formando parte de los electrodomésticos de cualquier casa.

Hace diez años los emprendedores dispuestos a desarrollar su propio negocio a través de la red tenían que desembolsar una altísima cantidad de dinero por recibir unas prestaciones que no se pueden comparar ni de lejos con las que ofrece ahora el mercado. El alto coste de las plataformas tecnológicas, el precio del software específico y el ancho de banda hacían de la aventura de internet algo al alcance de sólo unos pocos. Además, también había que contar con la importante inversión que constituía el equipo que desarrollaba el proyecto, ya que tenía que emplear gran cantidad de horas para hacer un trabajo casi a medida.

Afortunadamente en estos diez últimos años la situación ha dado un giro importante: ahora resulta más sencillo encontrar en el mercado diferentes herramientas, mejores y más baratas, ancho de banda a un coste razonable o software libre e incluso gratuito. De hecho ya hay herramientas que te permiten desarrollar y gestionar tu web con un coste mensual muy reducido.

Externalizar y ahorrar

Cuando pienses en desarrollar tu propio proyecto tienes que tener claro lo importante que es contar con una buena plataforma tecnológica manteniendo a salvo los costes para tu negocio. Por ese motivo siempre trato de advertir a la gente que se lanza a montar su propia empresa de los beneficios que tiene externalizar algunos servicios relacionados con la tecnología. La externalización no

es dejar de invertir, es una opción que te permite optimizar tiempo y dinero y que te dediques a lo que realmente sabes: gestionar y dirigir.

Si eres una pequeña empresa no tiene sentido que hagas tu propia página y que la mantengas tú mismo. Hay herramientas baratas, cómodas y sencillas para hacer páginas con terceros. No inviertas mucho dinero en tecnología para hacer tu propia página a medida porque después el mantenimiento es muy caro. Ten en cuenta que no sólo se trata de hacer la página web, sino que además hay que mantenerla y esto te costará dinero y te llevará bastante tiempo.

Estrategia de marketing 2.0

La interacción de la banda ancha y la presencia de millones de usuarios en la red está permitiendo una nueva forma de comunicarse, de *estar en contacto*. Las redes sociales, sitios web que permiten, entre otras muchas cosas, encontrar nuevos y viejos amigos, crear tu propia agenda de los sitios y servicios que te gustan, promocionar currículums, colgar tus fotos o vídeos, estrechar vínculos con desconocidos que tengan tus mismas aficiones o crear espacios y foros abiertos a la discusión, están cambiando completamente cómo usamos hoy día internet, cómo nos relacionamos con los demás. Cada vez es más común, en cualquier fiesta, hacer fotos y escuchar "ésta para el *Facebook*". Ahora ya generamos conscientemente contenido exclusivo para una red social, hemos dejado de ser meros receptores para ser partícipes, dueños del contenido de las páginas web que más visitamos. Creo que a la hora de elaborar un buen plan de marketing no está de más tener en

cuenta este punto y ser capaces de sacar el máximo provecho posible a la web 2.0. ¿Cómo? Hoy en día existen redes (*Facebook*, *11870.com*, *Linkedin*,…) que permiten abrir perfiles más o menos profesionales donde dar a conocer la estructura, cultura y objetivos de nuestra organización. A través de blogs y de nanoblogs podemos también informar sobre la situación de nuestra compañía, crear conocimiento de marca y ganar usuarios. Y lo mejor de todo: a un coste cero.

Invirtiendo la Ley de Moore

Fue Gordon Moore, cofundador de *Intel*, quien aseguró en 1965 que la capacidad de los procesadores (entonces, circuitos integrados) se duplicaba cada año. Tras unas correcciones posteriores, al alza y a la baja, la cifra la fijaron sus colaboradores en 18 meses. Esto significa que cada año y medio, por el mismo precio, tenemos un equipo con el doble de potencia.

Mi experiencia personal es que es más beneficioso hacer una lectura inversa de esta ley y comprender que dentro de 18 meses el mismo equipo que tenemos ahora costará la mitad.

Desde hace algunos meses siempre viajo con mi *Ipad* encima. No me puedo resistir a probar cuando aparecen nuevos gadgets y éste viene a sustituir a mi *notebook*. Con el *Ipad* puedo acceder a internet y consultar mi correo con gran facilidad. Viendo el incremento de ventas de estos dispositivos durante el año pasado entiendo que no soy el único que se ha dado cuenta de las ventajas de acceder a tecnología a tan bajo precio. Si hasta ahora la tecnología

había supuesto un problema a la hora de abordar determinados procesos en la producción, dentro de muy poco nos sorprenderemos nosotros mismos programando los electrodomésticos en pequeños dispositivos antes de llegar a casa.

La tecnología es eficiencia

Contar con un buen respaldo tecnológico es vital para una organización, aunque no por ello deba convertirse en una pesada carga en el balance anual. La mejor opción es estudiar bien cada inversión para asegurarnos los costes más reducidos y la mejora objetiva de la eficiencia que nos aportará. Dejar de invertir en tecnología y no aprovechar la eficacia no es una buena idea porque al final genera costes más altos y la productividad de la compañía se puede ver mermada.

CREATIVIDAD Y RESILIENCIA

Jimena Llopis

Jimena actualmente desempeña los cargos de Directora General de EMEA *(*Europa, Oriente Medio y Asia*) de Music Intelligence Solutions Inc, donde trabaja desde septiembre de 200, y Consejera delegada de* Polyphonic *HMI S.L. desde Septiembre 2004.*

Tanto Polyphonic *como* Music Intelligence Solutions *han ganado diversos premios y reconocimientos incluyendo: un caso de Estudio de Harvard Business School Case, Nominada entre las Compañías Innovadoras top en* GSMA 2008 *(Barcelona), el primer premio de Innovación de* Creative Coast *en 2009, nominada como una de las* Top 10 Technology Companies *de* TAG*,* US.*, y recientemente ha obtenido el primer premio de Innovación de la* Red Innova *2010 por su web de* uPlaya.com *(Madrid 2010).*

Quisiera comenzar esta pequeña reseña citando dos frases de Albert Einstein:

“Quien no ha cometido nunca un error, nunca ha intentado hacer algo nuevo.”

“No podemos resolver problemas usando el mismo tipo de pensamiento que usamos cuando los creamos.”

Entre otras muchas reflexiones a las que nos pueden llevar estas frases, desde la visión que quiero intentar trans-

mitir en estas líneas, hay dos conceptos relevantes: la creatividad y el pensamiento lateral (o en el lenguaje utilizado actualmente en el ámbito del *coaching* el denominado *cambio de observador*) tan necesario para poder abordar situaciones difíciles en cualquier contexto, y en particular, las que se le presentan con relativa frecuencia a un emprendedor.

Cuando buscamos el significado de la palabra *emprender* una de sus acepciones –en el contexto del trabajo– es: *comenzar una obra, negocio, etc., especialmente los que entrañan alguna dificultad o peligro*. Y el significado de emprendedor: *que emprende con resolución acciones que presentan dificultad*.

Wikipedia incluye lo siguiente en su resumen sobre la etimología y evolución de la palabra emprendedor: "El término *emprendedor* deriva de la voz castellana *emprender*, que proviene del latín *in*, en, y *prendĕre*, coger o tomar, aplicándose originalmente –tanto en España como otros países– a lo que ahora serían llamados aventureros..." La palabra fue definida por primera vez en el Diccionario de autoridades de 1.732, todavía con esas connotaciones, como: "La persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar con resolución y empeño, alguna operación considerable y ardua".

El emprendedor se lanza entonces a una *aventura* con convencimiento y pasión (factores fundamentales para el inicio de su travesía) lo que conlleva a tomar acciones de riesgo y a hacer frente a los imprevistos. Pienso que en este camino uno de los aspectos a considerar es la mejor gestión del error.

La gestión del error es bastante compleja, pero quizás una de las guías principales en esta gestión es utilizar el

error como fuente de aprendizaje y no enfocarlo como un fracaso.

Hace relativamente poco aprendí a través del libro “Lo importante no es cómo te caes sino cómo te levantas” (de Stanley Bendelac) la noción de *resiliencia* (que deriva del latín resilire: rebotar). En psicología (tal y como menciona Stanley en su libro) la resiliencia es un concepto reciente (no tiene más de treinta y pocos años) introducido por el psicólogo Michael Rutter.

En este contexto *resiliencia* es el término que define la capacidad de las personas para resistir y sobreponerse a los traumas que le sobrevienen. Cuando un sujeto es capaz de hacerlo se dice que tiene “la resiliencia adecuada y puede sobreponerse a contratiempos o incluso resultar fortalecido por los mismos”.

Nuestro emprendedor va tomando forma entonces como una persona creativa, capaz de comenzar algo nuevo con convencimiento y pasión, con capacidad de generar las acciones necesarias para llevar su proyecto a cabo y con una alta capacidad de resiliencia.

Para mejorar la capacidad de resiliencia es importante el tratamiento que le demos a los errores cometidos. Tenemos que aprender a equivocarnos –y sobreponernos– para poder crear. En ese aprendizaje hay dos aspectos que me gustaría destacar. El primero es que hay que reflexionar sobre las fuentes que pueden llevar a un tratamiento equivocado del error.

Y el segundo es el lograr abordar los problemas con un enfoque distinto al que originó el problema.

En relación al primer punto, algunas de las fuentes que nos llevan a un peor tratamiento del error están precisamente en la actitud con la que a veces enfrentamos nuestro trabajo desde la óptica de emprendedor. Hace también relativamente poco aprendí que en el contexto del coaching ontológico es importante realizar distinciones lingüísticas sutiles que nos permiten revisar algunos conceptos que influyen en nuestra propia actitud. En este sentido entender la diferencia entre *exigencia* y *excelencia* nos puede ayudar a comprender uno de los posibles orígenes de asociar el error al fracaso.

Más allá de entrar en las definiciones lingüísticas y la etimología de estas palabras, pienso que puede ser interesante ver la cadena de relaciones que se le asocia a cada una de ellas en el contexto del coaching.

Una posible cadena de consecuencias conceptuales de cada una de estas palabras es la siguiente:

EXIGENCIA		**EXCELENCIA**
Perfección		Mejora
Fracaso	ERROR	Aprendizaje
Miedo		Confianza
Control		Fluidez
Se Bloquea	CREATIVIDAD	Se Fomenta
Sufrimiento		Disfrute
Culpabilidad		Responsabilidad
Deber		Compromiso
"Tengo que"		"Quiero"

En este contexto el situarse alrededor de la excelencia más que de la exigencia, permite un enfoque de mayor creatividad; y en particular de creatividad en la resolución de problemas y a través de una mejor gestión del error.

El segundo aspecto es que para poder aprender de los errores, aumentar la resiliencia y solucionar los problemas que se nos presentan, es importante poder abordar cada problema con una óptica muy diferente al enfoque inicial que originó el problema. Esto parece simple sentido común; pero –en mi opinión– es uno de los aspectos más difíciles de lograr para las personas en general, porque implica revisar y cambiar creencias intrínsecas al enfoque inicial del que se está convencido.

“No podemos resolver problemas usando el mismo tipo de pensamiento que usamos cuando los creamos”.

Nuestro emprendedor ideal se nos presenta finalmente como una persona creativa, capaz de comenzar algo nuevo con convencimiento y pasión, con capacidad de generar las acciones necesarias para llevar su proyecto a cabo, con una alta capacidad de resiliencia, que trabaja desde la excelencia y que logra no olvidar que es fundamental que pueda disfrutar continuamente de su aventura de forma integral con todos sus riesgos y aprendiendo de sus errores.

“Quien no ha cometido nunca un error, nunca ha intentado hacer algo nuevo.”

VIVIR

Jordi Collell i Codina y Pau García-Milà

Jordi Collell, periodista, ingeniero superior de telecomunicaciones y co-director de Empenta*.*

Pau Garcia-Milà, fundador de eyeOS *y co-director de* Empenta*. Premio* Príncipe de Girona Impulsa 2010*.*

Jordi Collell y Pau Garcia-Milà presentan Empenta *en* COM Ràdio*, el único programa sobre emprendeduría de la radio catalana. Además son parte de* eyeOS*, el mayor proyecto* Open Source *creado desde españa.*

Empezar. Imaginar. Soñar. Crear. Lanzarse. Arriesgar. Construir. Vender. Buscar desesperadamente. Encontrar. Resoplar. Reír. Seguir soñando. Llorar. Enfadarse. Ganar. Perder. Fracasar. Triunfar. Estas, y muchas más que nos dejamos, son las fases que hemos pasado todos los que una u otra vez nos hemos enfrentado a una aventura vital: emprender. *Emprender*… curiosa palabra. Dice la RAE que no es más que "acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro". Mucho contenido para resumirlo en 15 palabras (un buen emprendedor las contaría para ver si son 15 o no). ¿Son pocas, verdad? Cada uno tiene su propia definición, su propio emprender, su experiencia, su bagaje que de un modo u otro define el proceso. Otros se limitan a comentarlo. ¿Hacemos un análisis?

“Es que sois jóvenes. Es que os lo han dado masticado. Es que vuestros padres tienen dinero. Es que os han convertido en los niños de España. Es que tienes padrinos. Es que yo ya me lo había inventado pero nunca lo hice. Es que claro, así cualquiera. Es que, es que, es que…” **Emprender.** Ni *es que* ni cuentos chinos. Lo que de ningún modo entra en la definición es uno de estos *es que*. Entrará un *levántate*, *muévete*, *despierta*, *arriésgate* pero quejas, lamentos, envidias, odios y similares quedan lejos. A años luz. ¡Seguro!

“¿Empresa? ¿Pero eso qué es? Yo es que no estoy hecho para estas cosas”. Un momento. ¿Emprender... empresa? Son palabras que no tienen porqué ir juntas. No comparten nada excepto las 5 primeras letras. Lo demás es mera coincidencia. Dale la vuelta a la vida, a las cosas. ¿Y si te lanzas en lo que te gusta? ¿No puedes emprender en el barrio, montando un equipo de fútbol sala? Nada más.

“Yo es que quiero hacerme rico”. Pues mal vas. Quien te dijo que emprendieras para hacerte millonario era un mentiroso y una mala persona, para escribir sin herir sensibilidades. Si emprendes es para pasarlo bien. Un entrenador de fútbol lo decía. “Lo importante es jugar bien. Ganar es la consecuencia” Y no, no era Guardiola, aunque parece que ha seguido el mismo precepto. En el tema que nos ocupa es lo mismo. Entonces, ¿por qué pones billetes verdes en tu cabeza? Parece que no te dejarán ver demasiado el horizonte…

“Ya lo sabía” ¡Las tres palabras más queridas en nuestro país! Las suposiciones que tanto nos gustan para poder machacar, chafar cual cucaracha a todo el que ose levantar un poco la cabeza y hacerle bajar a la tierra. El inicio de la

película *La Haine*, de Mathieu Kassovitz rebate cualquier tontería de los listillos de turno: es la historia de un hombre que cae de un edificio de 50 pisos. Para tranquilizarse mientras cae al vacío se repite: "Hasta ahora todo va bien, hasta ahora todo va bien, hasta ahora todo va bien... pero lo importante no es la caída sino el aterrizaje". Si emprendes disfrutas la caída y caes como un muelle, sólo para coger impulso. Una, dos, tres veces, pero al final darás un salto brutal. A los que se quejan, rebuznan y ni se mueven les pasan dos cosas: ni disfrutan ni se levantan. Caen y punto.

"Es que no tengo ni dinero ni tiempo" ¿Y qué? ¿Quién habló de dinero? ¿Sabes la de cosas que se han empezado sin dinero? Estamos hablando de emprender, no de invertir. ¿Y el tiempo? Hablemos del tiempo. ¡Adaptémonos! Nadie te ha dicho que debas buscar horas de donde no las haya. Tú has elegido el tamaño del proyecto y dónde quieres emprender. A partir de aquí el tiempo va relacionado.

"Y si va mal, qué?" ¿Quién dijo miedo? Estamos aquí para disfrutar y pasarlo bien. No hay espacio para miedos y parecidos. Hablando con gente que ha arriesgado lo ves claro: muchos emprenden sin saber bien dónde se meten... y eso no es malo. No te engañaremos: si tienes hijos, hipotecas y similares lo tienes más difícil. Pero no es imposible. Si va mal habrás ganado en experiencia. Tú pregunta... Poca gente encontrarás que reniegue de su pasado. Y no por vergüenza a reconocer su fracaso, que también, sino porque de verdad habrán crecido con la experiencia. Los miedos son para los perdedores y emprender, el solo hecho de lanzarse, es única y exclusivamente para los que ganan. Y tú eres uno de ellos.

¿Quieres más? Estamos seguros que nos podrías dar ejemplos y respuestas a montones, pero de momento ya hay suficiente. Así que no te engañes, que no te engañen: tú lánzate, haz lo que quieres, siempre tocando de pies en el suelo, aunque sea de puntillas, y lucha. Así aprenderás. Y quizás ganes por el camino.

Nuestra definición: emprender es vivir. Así de corto. Para lo bueno y para lo malo.

LA PASIÓN: TU PROYECTO HA DE ILUSIONARTE TANTO QUE SEA TU VIDA

José Cerdán

José Cerdán es un emprendedor nato, además de piloto y gran aficionado al mundo de la aviación.

En la actualidad y desde el 2007 es CEO de acens Technologies*, "the Cloud hosting company".*

Tiene una larga trayectoria como emprendedor destacando sus proyectos: Peoplecall *y sus empresas de aviación,* Intercopters*, compañía de helicópteros,* Alamo Aviación*,empresa de Publicidad y Trabajos aéreos, y por último* Bravo Airlines *que fundada en 2005 opera vuelos a África con aviones 757.*

Junto a su actual cargo como CEO de acens Tecnologies*, compagina funciones de asesoramiento a distintas empresas del mercado nacional e internacional así como a estamentos e instituciones públicas y privadas.*

Nos pasamos la vida soñando con lanzarnos a hacer grandes proyectos o criticando muchas cosas existentes y lo que habría que hacer para perfeccionarlas. Y, sin embargo, lo cierto es que al final nunca nos ponemos en marcha o no nos atrevemos a dar ese pequeño paso para mejorar las cosas o emprender algo nuevo.

Pensando en lo que te cuenta la gente, mirando iniciativas que surgen aquí y allí, experiencias de amigos y conocidos, te das cuenta de que en una gran mayoría de los casos la diferencia entre el éxito y el fracaso no es tener un buen business plan, la financiación, los costes de produc-

ción o cualquier otro epígrafe de los que figuran en la cuenta de resultados, sino un factor intangible pero crítico para el devenir de cualquier aventura empresarial: la pasión.

Siempre he creído que cuando te embarcas a hacer un proyecto éste debe ilusionarte tanto como si fuera tu propia vida. Comprometerte, vivirlo y disfrutarlo de forma que se te pasen las horas trabajando en él y para él, casi sin darte cuenta de como pasa el tiempo. Y, como en la propia vida, habrá momentos buenos y malos, recompensas satisfactorias, éxitos y fracasos más o menos valorados y entendidos, apoyo de unos y rechazo de otros.

No existe una receta para no errar en el camino del emprendedor, pero sí existe una premisa básica para no fallar antes de empezar y esa es tener claro el modelo de negocio, bien innovando o bien mejorando algo que ya existe. Teorías, previsiones, valoraciones, estadísticas… hay muchas, pero lo que debes tener absolutamente claro es cómo vas a monetizar ese negocio. Al final, por mucha pasión e ilusión que le pongas, por muchas mejoras y beneficios que genere, sino consigues que entre el dinero, el proyecto estará caduco desde el primer día de andadura. Basta con echar un vistazo a las estadísticas de creación de empresas para comprobarlo. Se crean una media de 6.000 - 7.000 empresas al mes en nuestro país y desaparecen unas 1.000 - 2.000.

En este contexto, tan importante como tener claro el modelo es no perder el foco una vez que has empezado a rodar. Es muy fácil que la pasión y la ambición por mejorar te hagan caer en la tentación de probar esto o aquello. Como nos ocurre en la vida real, aprenderás más de los fracasos que de los éxitos, pero en el método del prueba/error será más fácil caer en este último si pierdes el foco de tu negocio, tu valor, tu diferenciación frente al resto.

No digo que experimentar cosas nuevas sea malo. Ya lo demostró Darwin al comprobar cómo las especies que mejor se adaptan al entorno son las que perduran, una lección que no hemos aplicado al mundo de la gestión empresarial si tenemos en cuenta que más de la mitad de las empresas no duran más de cuatro años.

A lo que me refiero es que al hacer experimentos tengas claro cómo te van a ayudar a reforzar tu enfoque de negocio, pues, de lo contrario, al final caerás en el conformismo, del que yo reniego, de decir que los cambios son buenos cuando en realidad ha ocurrido lo que no querías que pasara.

Quizá por eso la flexibilidad debería ser otra de las cualidades o valores de cualquier iniciativa emprendedora. Flexibilidad por las dos partes, es decir, tanto tuya como de tu proyecto. La rigidez de procesos y ataduras no son buenos compañeros de viajes, más aún cuando el viaje lo haces sobre terrenos poco firmes y mares donde amenazan tormentas todos los días.

Esa flexibilidad también debe de existir a la hora de compartir el proyecto, de hacer partícipe de él a tu equipo y rehuir el temor a compartirlo.

A veces sacamos ese pequeño Golum que hay en nosotros y olvidamos que de la pluralidad y diversidad de ideas nacen las mejores propuestas. Y es que tu equipo, ya seáis dos, tres, cuatro o las personas que sean, deben poner la misma pasión que tú, amar el proyecto y evangelizar sobre él, sin miedo o vergüenza a contarlo, a defenderlo y a luchar por él. Porque cuando lo enjaulas, cuando lo atenazas para no compartirlo, es cuando descubres que las ideas sin ejecución no son nada. Volvemos a vivir de los sueños, de

todo lo que podrías hacer y mejorar y que nunca se llega a materializar.

Y uno de esos grandes sueños, casi siempre es el de la expansión. La internalización de nuestro proyecto como sello de grandeza. Es lógico, al fin y al cabo hemos sido cuna de grandes exploradores y conquistadores.

Que tu proyecto tenga potencial internacional es perfecto, pero no debes de perder nunca el foco de tu negocio y ser consciente de que existen diferencias culturales entre unos países y otros. Por mucho que insistamos en la globalización son esas pequeñas particularidades las que nos hacen especiales y, en consecuencia, nuestro proyecto ha de tenerlas en cuenta y adaptarse a esas diferencias culturales a la hora de lanzarlo en cada país.

Al final, echando la vista atrás, valorándolo todo con el tiempo y la experiencia, te das cuenta de que es verdad que hasta el más largo y complicado de los viajes empieza también con un pequeño paso. Si a eso le añades pasión, deber, valor y virtud, tendrás ganado la mitad del camino para afrontar más retos y nuevas dificultades que, sin duda, irán surgiendo.

A veces conseguirás sortearlos y otras veces te obcecarás y te darás de frente. Es un riesgo que hay que correr.

Yo lo tengo claro. Prefiero intentarlo y fracasar, que vivir con la duda de saber si lo hubiera conseguido. Al fin y al cabo, si fracaso, aún me seguirá quedando pasión para levantarme de nuevo, decidir qué es lo que quiero emprender ahora y empezar a escribir un nuevo capítulo de la historia de mi vida.

ARRANCANDO SOLO, PENSANDO COMO UN EQUIPO: CULTURA CORPORATIVA

Juan Luis Polo

Juan Luis Polo es el socio fundador y director general de Territorio creativo*, agencia consultora de* Social Media Marketing*, que cuenta con clientes como* Movistar*,* Inversis Banco*,* Grupo Correos*,* NH Hoteles*,* Bankinter*,* Media Markt*,* Red.es*... Una agencia conectada con más de 100.000 fans en los diversos medios sociales, desde que en el año 2005 lanzasen su blog de marketing en español* TcBlog.

Abogado de formación por la UAM y emprendedor convencido, ha participado en la creación de varias iniciativas ligadas al sector del marketing online y la publicidad. Autor de artículos y colaboraciones en libros, es ponente habitual en congresos y seminarios especializados. Colabora así mismo como profesor adjunto en el Instituto de Empresa, es director académico del curso de experto en Social Media Management de Unidad Editorial y profesor en ICEMD.

Corría el año 2009 en *Territorio creativo*, mi tercer proyecto nacido 12 años antes. La situación económica nos golpeaba como a muchas Pymes en ese momento, independientemente de nuestra historia y logros hasta la fecha, y nos enfrentábamos a un cambio con mayúsculas, un re-enfoque de nuestra actividad en busca de abandonar caminos habituales, pero tan trillados que daban unas preocupantes muestras de agotamiento.

En realidad era crear de nuevo la empresa, partiendo prácticamente de cero sólo con los socios a bordo. Y volví-

amos a afrontar un aprendizaje continuo durante el final del 2009: definición de objetivos e incorporación constante de personas a Tc. Sabíamos que nos enfrentábamos a cometer errores habituales cuando una empresa crece. El proceso de incorporar personas pone a prueba la capacidad del emprendedor para trasladar al equipo que se incorpora el conjunto de metas, objetivos, decisiones de cómo las personas se enfrentan a sus retos diarios, cómo se relaciona el equipo...

En 2009 *Territorio creativo* tenía 7 personas. Según estoy escribiendo estas líneas, junio de 2011, somos cerca de 50 profesionales.

No hay un perfil que defina de manera completa al emprendedor, a la persona que respira un proyecto personal, que hace un pacto consigo mismo para llevarlo adelante contra viento y marea. Y recordando cómo fueron mis comienzos, tratando a partir de mis experiencias ciertos componentes que pueden definir a la persona que emprende, uno de los que me viene a la cabeza casi de inmediato es que se emprende en muchas ocasiones en solitario o todo lo más con un reducido número de personas a nuestro alrededor. Otra de las circunstancias que habitualmente se producen es que tal vez el emprendedor no ha trabajado nunca como asalariado en otra empresa, faltándole experiencia por ello para gestionar equipos. Y tal vez que el emprendedor no ha visualizado como será el futuro, inmerso en un presente adictivo y agotador a partes iguales.

Partiendo de esas consideraciones, el emprendedor que tiene éxito en sus inicios, entendiendo como éxito la continuidad real del proyecto, se enfrenta antes de lo que piensa a una *tormenta perfecta*: construir un equipo.

¿Cómo hacer frente a un equipo que tiene que crecer, que debe respirar los mismos principios que está viviendo el emprendedor, cuando éste puede venir de muchos días en solitario? ¿Cómo transmitir a las personas que se incorporan su visión y foco, su pasión muchas veces desmedida que le permite llevar adelante su sueño?

No hay empresa de éxito que no tenga un equipo de personas sólido, cohesionado con el mejor de los pegamentos posibles. De hecho es una diferencia que salta a la vista al examinar cómo una empresa lo está haciendo. En un mundo en el que las ventajas competitivas se diluyen cada día que pasa, gracias entre otras cosas a la facilidad para intercambiar experiencias e ideas, las barreras de entrada, sobre todo en el terreno de las empresas de servicios profesionales, desaparecen día a día. En este contexto la única posibilidad real de mantener la diferencia es que tu equipo sea el mejor. Y por mejor digo el mejor, no uno bueno. Sin embargo los emprendedores comenzamos solos en muchas ocasiones y durante un periodo relativamente largo, esa será la característica que posiblemente imprima carácter a nuestra manera de pensar, dificultando el salto a la creación de equipo.

¿Cómo hacer frente a la inevitable puesta en marcha de un equipo? La definición y apuesta por la cultura corporativa, al rescate. La cultura corporativa es la gasolina que alimenta al equipo. Es la hoja de ruta que imprime carácter al contrato que firman las personas, que hace que cada uno se sienta parte integrante del sueño del emprendedor. No hay una única cultura, cada emprendedor o compañía está obligada a crear la suya, a dotarla de contenido y sobre todo, a tratar de hacerla única. Si partimos de la

base de que el equipo será en realidad uno de los elementos que nos diferenciará en un mercado en el que es muy complejo ser diferente, la definición de nuestro modo de ser será una pieza básica para conseguirlo

¿Cómo se escribe la cultura corporativa? En la base de los conceptos que escribamos debería haber mucho sentido común. Y además del menos común de los sentidos, sería conveniente recoger entre otros:

- Objetivo de la compañía.
- Características que buscamos en el equipo: pasión, transparencia, liderazgo, marca personal... cuáles son los rasgos que nos gustaría que definiesen a nuestro equipo.
- Relación con los clientes: qué debe marcar esa relación, nivel de servicio, honestidad, hacer valer nuestra opinión cuando la consideramos fundada...

La clave está en imaginar a nuestra gente, pensar cómo nos gustaría que fuese el conjunto de personas sobre el que construimos nuestra empresa. Pero más importante aún es ser conscientes de que debe quedar por escrito, así cada persona que se incorpora tiene acceso a un documento que le muestra de manera clara cuáles son los principios que alimentan el espíritu de la compañía y que debe formar parte de un *pack* de bienvenida. Ayudamos a integrarse a las personas que se incorporan al tiempo que tienen presentes cuál es nuestro leit-motiv.

En último lugar, pero no menos importante: lo escrito permanece. Si como emprendedores escribimos nuestra cultura corporativa, debemos ser consecuentes con lo allí

escrito. Construir un equipo es sobre todo un reto basado en la coherencia para el emprendedor. Evitemos decir una cosa y hacer la contraria, pues sería una garantía de estar perdiendo nuestra credibilidad en vez de ganarla. Y es la credibilidad o la falta de ella la que nos define como personas... y como emprendedores por encima de todo lo demás. Si la ganamos nuestro liderazgo será sólido y nuestro equipo una roca cohesionada sin fisuras. Y nuestros competidores nos envidiarán y temerán por ello.

No ganar esa credibilidad es la garantía de un divorcio permanente entre las personas que se incorporan al proyecto a medida que este crece y la visión del emprendedor. Así que como emprendedores tenemos el reto permanente de hacer partícipes a las personas que se incorporan del espíritu de la compañía.

Nadie dijo que emprender fuese fácil, pero si mi opinión os vale de referencia, no hay nada más satisfactorio que crear un proyecto en el que las personas son la clave.

A por ello ;-)

SOMOS EXPLORADORES, NO KAMIKAZES

Marta Esteve

Marta Esteve, de 37 años de edad, se licenció en Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid y estudió un MBA Internacional en la Universidad de Lovaina, Bélgica, donde conoció a su marido François Derbaix. Trabajó en Coca-Cola Enterprises *en Bélgica de 1998 hasta 1999. En marzo 2000 volvió con su marido a España y juntos lanzan* Toprural, *portal de turismo rural líder en España. En paralelo, desde 2000 hasta 2002 trabaja para la startup de internet* Domeus, *filial de* T-Online. *En 2003 lanza* Rentalia, *página web de alquiler vacacional. En 2008* Rentalia.com *llega a un acuerdo con* Idealista.com *para ser su partner vacacional, lo cual ha consagrado la posición de liderazgo de* Rentalia *en el sector vacacional.*

A parte de Rentalia *y* Toprural, *Marta participa como socia en* Vinogusto.com, *guía online de vinos, y* 11870.com, *guía de negocios locales.*

Es muy probable que tengas una idea y esté cogiendo forma y espacio. Puede que estés sintiendo la necesidad de hablar de ella, investigar, construir sobre ella.

Primero lo hablas con los amigos y familiares. Tratarán de verlo porque te quieren, pero también te harán ver las partes negativas. No dudes en machacar la idea. Dale la vuelta, sácale fallos. Esta idea va a gastar toda tu energía, por lo que debes asegurarte de que tejes un buen plan y que merece la pena.

Si la idea tiene fuerza, el terreno es grande y fértil y puede con todas las críticas, entonces es hora de empezar a pulirla.

La información, una de las armas más poderosas

Sal de tu círculo de amigos y aventúrate en el mercado donde se moverá el proyecto. Entre amigos y conocidos encontrarás gente del sector que te haga el favor de quedar a comer y comentar la idea. Mira qué efecto produce y si tiene buena acogida. Comprueba con potenciales clientes si lo que ofreces tiene valor para ellos. Comprueba con potenciales usuarios si tienen ganas de serlo. Intenta hablar también con la competencia.

Ocúpate de ir bien acompañado

Identifica puestos claves y comienza a buscar posibles socios que sepan mucho de ese tema. Cuanto más potentes sean, mejor. Una persona que se rodea de gente inteligente es doblemente inteligente, pero además cada uno tiene que ser experto en lo suyo y tiene que haber buena sintonía... vamos, es lo que más tiempo va a llevar y lo más difícil de todo. Por eso todo el mundo pregunta por el equipo. Si son empleados no pelearán del todo sus ideas. Si son socios, sí. Es lo bueno y lo malo que tiene. Por eso hay que buscar socios a quienes respetes y con quienes haya buena sintonía.

¿Conseguirías que tu entorno o el equipo invirtieran?

Conseguir atraer dinero de gente que te conoce o conseguir que los implicados en el proyecto reduzcan su suel-

do a cambio de acciones, es un sensor muy importante. Si puedes conseguir esto, es que el proyecto pinta realmente bien. Además permitirá poder ir a por una versión beta inicial sencilla para ver si tiene tracción sin necesidad de buscar financiación externa.

¿Tienes un plan? Repasa todos los puntos

Resume en papel todo lo que llevas pensando-investigando-contrastando desde el inicio. ¿Qué voy a solucionar? ¿Es un mercado grande y en crecimiento? ¿Quién formará el Equipo A? ¿Cómo voy a ganar dinero? ¿Hay otros haciendo lo mismo? ¿Por qué voy a ser mejor? ¿En qué fase estoy ahora? ¿Qué expectativas futuras hay? ¿Cuánto dinero necesito ahora? Hazlo para ti, para ver si tiene fuerza realmente.

"Be smart and choose your battles wisely".

Decía Sun Tzu en "El arte de la guerra" que los buenos guerreros toman posición en terrenos en que no pueden perder. Bueno, quizá no conoces el terreno, pero tienes un experto en cada tipo de terreno que tiene experiencia y pericia para salir airoso de situaciones nuevas.

Es una decisión de vida

¿Eres resistente? Te volverás un explorador y trabajarás con exploradores. Es una montaña rusa emocional, tuya, de tu familia, de tus socios y el equipo. Aprovechar la ola, templar las esperas, disfrutar de la libertad de crear y explorar a la vez que se va formando una cultura, un equipo. Debe resultar coherente y dar confianza tanto a socios como empleados, clientes y usuarios. Las relaciones perso-

nales y la confianza pasarán a tomar un papel principal, porque algo se está gestando y tiene que ganarse la confianza. Si no hay confianza, si no hay coherencia, se rompe.

Si la idea tiene mucha fuerza, está en un mercado grande y en expansión, has conseguido al Equipo A y una financiación básica de familiares, amigos y gente del sector, queda lo más difícil, *la travesía del desierto*.

¿Cómo pasar la travesía del desierto?

- Busca el efecto WOW.

Centra toda tu atención en ser útil, solucionar un problema. Y da algo más. Ser tan útil y tan convincente que los usuarios tengan ganas de contárselo a otros. Sin invertir en publicidad, porque no es bueno invertir en algo que todavía no convierte. Si consigues dar un efecto WOW, lo comentarán y volverán.

- Escucha, escucha y modifica.

Ser ágil, pensar rápido, decidir rápido, avanzar y modificar. Lo importante no es no equivocarse, sino darse cuenta de las equivocaciones y reaccionar rápido.

- Busca la simplicidad, te permitirá ser ágil.

Con el 20% de esfuerzo llegas al 80% del resultado en la mayoría de los casos (lo decía Pareto). No te embarques en grandes desarrollos complejos. Empieza con poco pero contundente y espera a ver si es necesario poner más cosas. KISS, Keep it Short and Simple (o Keep it Simple Stupid)

- Mantén el timón.

Te propondrán cosas interesantes que te separarán del foco. Te ocurrirán cosas no previstas que te separarán del

foco. Mantén el timón, sé persistente. El agua siempre encuentra su camino al mar. Be water my friend ;)

- Mantén la motivación.

Un pequeño equipo fuerte y motivado puede hacer mucho más que grandes equipos desordenados. Comunicación, diversión, confianza, libertad, respeto, hacer cosas interesantes, recibir los impulsos en común... El factor X es muy poderoso.

- Sal a vender pronto.

Los primeros clientes son los prescriptores, los que más van a ayudarte a afinar el producto. Recuerda que la mejor financiación de una empresa es la de sus clientes. Cuanto antes salgas a vender, más independencia le estarás dando al proyecto. Más posibilidades de conseguir la fórmula correcta y el camino a la libertad.

- Ninguna batalla está ganada de antemano.

Pero como decía mi socio Sergio Viteri "¿qué somos?" ¿hombres o ratones?



Zinkase

¿CÓMO SER PARTE DEL CAMBIO QUE QUEREMOS VER EN EL MUNDO?

Max Oliva. Emprendedor Social

Max Oliva es Co-fundador y Director de Hub Madrid*, el espacio de emprendedores para emprendedores. El Hub es un espacio en donde innovadores sociales trabajan, se reúnen, aprenden y conectan para llevar a cabo ideas y proyectos que generen un impacto económico, social y/o medioambiental. Max es también director de* Social Impact Management *(*SIM*) en IE Business School. Ha creado el área de* SIM*, definiendo el crecimiento estratégico de la misma, que se enfoca en Innovación Social y emprendimiento.*

Max tiene formación de postgrado en Stanford GSB, IE Business School y es Ingeniero por el Tec *de Monterrey.*

"Nunca dudes que un pequeño grupo de personas comprometidas puede cambiar el mundo. De hecho, son los únicos que lo han logrado". MargaretMead

Necesitamos desmitificar el emprender. Hace tiempo, antes de ser un emprendedor, tenía la percepción de que era bastante complicado emprender. Veía los ejemplos de emprendedores, de historias exitosas, y eran sumamente distantes. Es fundamental tener esos ejemplos de personas que han logrado cosas increíbles, los necesitamos todos para inspirarnos, para ver que otro mundo es posible; y sin embargo, cuando tomas distancia, sientes justo eso, una gran distancia entre dichas historias y personajes contigo mismo.

Y nos olvidamos que para ser un emprendedor hace falta poco más que ser apasionado y persistente, que no es para nada poca cosa, pero es algo que tenemos todos al alcance de la mano; tan sólo nos hace falta atrevernos a buscar dentro de nosotros mismos, hacer las preguntas correctas).

Cualquier persona apasionada puede ser un emprendedor. Por tanto, además de estos ejemplos de emprendedores increíbles que nos inspiran a todos, necesitamos también ejemplos de personas comunes y corrientes, que han tenido el coraje de conectar su pasión con su proyecto. Dicho proyecto puede ser una gran empresa de Internet, pero también ese chiringuito en la playa que siempre soñaron con montar, o esa tienda de surf o ese servicio médico a través de una aplicación.

Tenemos por tanto que facilitar el que personas comunes y corrientes hagan cosas realmente extraordinarias. La suma de estas personas, como tú o como yo, es mucho más poderosa que el más increíble de los emprendedores. Nunca se había hablado en España tanto de emprendimiento como ahora y sin embargo nunca había habido tan poco emprendimiento como en estos momentos. Tenemos que cambiar el chip. Tenemos que apoyarnos unos a otros para crear un entorno propicio para tomar riesgos, propicio para atrevernos a buscar esa conexión entre nuestra pasión y un proyecto que dé valor. Y una vez encontrado esto, sumergirnos en un entorno que nos facilite transformar nuestras ideas en proyectos y nuestros proyectos en empresas.

Y entonces, ¿qué es lo que más necesitas para emprender? ¿una idea? ¿un equipo? ¿dinero? Esta pregunta se la

han hecho a miles de emprendedores en el mundo y ha tenido respuestas muy diversas. Cuesta trabajo dar con ese punto en común que tienen la mayoría de los emprendedores. Aún así, la necesidad más grande del emprendedor, por encima de la idea, del equipo y de la financiación, radica en no sentirse solo, en no sentirse el único *loco* que quiere transformar esa idea en proyecto y ese proyecto en empresa, en realidad.

Incluso las personas más cercanas al emprendedor, familia y amigos, nos hacen en ocasiones cuestionar nuestra iniciativa, nos sugieren perseguir un futuro más seguro, quizás el de funcionario o alguna otra alternativa que suponga un riesgo menor. Y no nos damos cuenta de que el mayor riesgo radica en no atrevernos a perseguir nuestros sueños.

Tenemos la fortuna, hoy en día, de poder perseguir dichos sueños, de atrevernos a buscar e impulsar nuestra pasión y hacerla realidad; y de que esta pasión tenga un impacto positivo en la sociedad. ¿Cómo podemos conectar a personas que creen que un mundo diferente no sólo es posible, sino que ya está ocurriendo?

El *Hub* nace con esta clara finalidad, la de apoyar a emprendedores e innovadores sociales para hacer sus proyectos realidad. El *Hub* es una red global de comunidades y espacios que conectan y empoderan a emprendedores para impulsar proyectos y empresas de impacto.

A la red *Hub* pertenecen personas de orígenes y actividades muy diversos: jóvenes emprendedores, ejecutivos, funcionarios públicos, profesionales freelancers, líderes de comunidades, artistas, etc. Lo que les une es una filosofía común en su forma de hacer empresa, esperando un re-

torno, no sólo económico sino también social, cultural y medioambiental.

El espíritu de co-creación y de comunidad es una de las claves principales de éxito del emprendedor. Tenemos que propiciar dicho entorno en el cual se combine a una comunidad rica y diversa y a su vez se cultiven condiciones de colaboración, facilitando conexiones, creando actividades y talleres en los que todos aporten valor, para que cada uno encuentre ese talento, capital o conocimiento que posibilite hacer realidad su proyecto.

El *Hub* es un ejemplo de red que representa a una comunidad de más de 400 innovadores sociales en España y más de 5.000 emprendedores presentes en 28 ciudades en los 5 continentes. *Hub Madrid* cuenta en su mayoría con miembros jóvenes y activos en varias áreas de innovación: desde Francisco Polo, fundador de *Actuable*, una comunidad online de personas y organizaciones que unen esfuerzos para transformar el mundo diciéndole a gobiernos, empresas y otros actores importantes de nuestra sociedad qué cambios queremos; Oscar Hormigos creador de *The AppDate*, el encuentro de creatividad, conexión e investigación alrededor de las apps (aplicaciones); o Matthieu Heush, cofundador de *DoctorDoctor*, la plataforma digital donde, de manera sencilla y cómoda, podrás encontrar al profesional de la salud que necesites, por nombrar algunos.

Aquellas personas que forman parte del *Hub* son personas comunes y corrientes que han hecho realidad una serie de emprendimientos que están apoyando e inspirando a muchas más personas a ser agentes de cambio.

Tenemos una gran oportunidad de transformarnos como personas, de transformar nuestro entorno, España y

el mundo. Podemos y debemos impulsar proyectos con visión global e impacto local. Sé parte de este cambio, desde tu garaje en casa, desde tu oficina por las noches o en cualquier café o entorno que te apoye para atreverte a impulsar esa idea en un emprendimiento que te haga crecer. ¡Atrevámonos juntos!

CONSEJOS REALES PARA EMPRENDEDORES REALES

Rafael Jiménez

Rafa es profesional del marketing online desde 1.999. Los primeros 5 años ganó experiencia como técnico-auditor de tráfico web en OJD *y los siguientes 5, como responsable de SEM en* Logismarket - Mecalux*, responsable SEM en* Vueling Airlines *para los mercados de España y Portugal, Traffic Manager en* Splendia *para* EMEA *y en 2009 fundó su propia agencia de marketing online,* Desmark*, especializada en marketing por resultados, tanto gestionando campañas de PPC, como marketing de afiliación.*

Compatibiliza la gestión y crecimiento de la agencia con participación en charlas y congresos, como formador en másters y cursos de Marketing Online y como asesor en lanzamiento de proyectos y microproyectos online.

Son muchos y muy concretos los consejos que se me ocurren para nuevos emprendedores. En mi caso particular comencé mi aventura justo cuando empezó la crisis. Jamás olvidaré cómo dejé la empresa donde me ganaba bien la vida un miércoles y el mismo viernes emitían un especial “La Crisis” en TV. Las llamadas de familiares el sábado a primera hora no faltaron invitándome a cambiar de opinión.

No emprendí en pleno inicio de crisis porque detectase necesidades, oportunidades o cualquier acto inteligente por mi parte. Simplemente se reunieron las condiciones idóneas para hacerlo:

- Ingresos de único cliente, que me permitirían aguantar algunos meses.
- Trabajo estable de mi mujer, con la tranquilidad que eso conlleva. Al menos al inicio, al tiempo ella perdió el trabajo.
- Ahorros que me permitirían en caso de *pinchar* aguantar hasta la llegada en boxes.
- No tenía hijos.
- Hipoteca *masticable*.
- No tenía cargas importantes.
- Apoyo familiar.

No quiero decir que debas reunir todos estos puntos, pero en mi caso lo que me ayudó a dar el salto fueron todos éstos en su conjunto. Con la mitad de los mismos o incluso menos, otros emprendedores dieron el salto.

Una vez te lanzas te das cuenta que tanto tienes tanto vales. Si vienes de una gran empresa, eres Funalito de SUPER_EMPRESA, ahora no, ahora serás FULANITO_DETU-EMPRESA. ¡Ojo! Esto es un placer, un lujo.

Una vez lanzados hay varios consejos que durante estos 3 años he aprendido, a veces porque algún colega de sufrimiento me lo ha explicado o porque lo he vivido:

- Trabajar con personas de confianza no quiere decir que sean los mejores.

- Te puedes buscar un amigo que pagando te lleve la contabilidad, sabes que es de tu confianza, que no te va a engañar pero ¿es la persona idónea para tu proyecto?

- Te recomiendo que busques la persona idónea y si esta persona con el paso del tiempo no te transmite confianza, simplemente cambia. Pero sabrás que el trabajo hecho está al nivel que necesitas.

- No busques atajos, tu amigo es muy majo, honesto y sabe un montón, pero probablemente no sabrá lo suficiente para ayudarte en tu proyecto.

- Ráscate el bolsillo, ganarás dinero.

No quiero decir que vayas regalando billetes, pero lo barato sale caro. Un buen profesional, especialista, abogado, contable… cobra acorde con su calidad. ¿Tú mismo trabajarías por una tarifa inferior a lo que puedes aportar o crees que vale? No, ¿verdad? Pues el resto de personas tampoco. Lo bueno se paga.

- No eres especial.

Por ser emprendedor nadie te va a ayudar rebajándote tarifas, más bien al contrario. Todos queremos cobrar. Ser emprendedor mola, pero amigo mío, estás entrando en el mundo de los negocios y de la empresa. Business, business, ganar, dinero, lanzar, crear, pelear, luchar, llorar, silencio, soledad, administración, control, empresa, empresario, nóminas, TC, sociedades, luz, agua, equipos, oficina, business centers… Todo se paga.

- No ofrezcas acciones a cambio de mano de obra gratis.

Ofrece acciones si consideras completamente necesario tener un socio, un socio que te aporte dinero, horas, con-

sejo… pero para evitar pagar una factura, es una mala opción. ¿Te casarías con una persona para toda la vida por el mero hecho de pasar unas noches agradables? Pues con un socio, peor.

- Abogados y contables, equipo indispensable.

Cúbrete bien las espaldas con un buen abogado y un equipo contable que te lleven tus números a la perfección y te asesoren cómo moverte. Lógicamente, esto se paga.

- Cuando madures serás empresario.

Emprender es como dar los primeros pasos, hay una parte utópica y de magia, nervios e ilusión. Esta fase sí o sí, y por el bien de tu proyecto, debe pasar a la realidad, ponerla en marcha y hacerla crecer. Para ello deberás pasar de emprendedor a empresario. ¡Qué mal suena ser empresario! ¿verdad? Recuerda que el emprendedor es una faceta del empresario, si no eres empresario tu proyecto morirá en la ilusión.

- No tengas miedo al fracaso.

¿Por qué se le llama fracaso cuando una persona se lanza a una aventura, pone todo su conocimiento, ambición, dinero, tiempo en una ilusión, pero desgraciadamente esa ilusión no ha tenido éxito, o simplemente no ha sido rentable y debe desaparecer? Es más fracasado el que hace que su ilusión no acabe con un final que esperabas o aquel que no hace lo que realmente quiere. Fracasar no es tener éxito o no, es no intentarlo.

- Plan de negocio detallado.

Invierte todas las horas necesarias para poder hacer un plan de negocio donde todo, todo, todo te parezca que está controlado, porque ten por seguro que muchas cosas te las dejarás. No escatimes horas en el plan de negocio, pero tampoco paralices el proyecto por el dichoso plan.

- Disfruta y controla tu tiempo.

Una de las virtudes de ser autónomo, empresario, emprendedor, ya no es que seas tu propio jefe, si no que eres dueño de tu tiempo. Normalmente invertirás muchísimas horas en tu proyecto, pero las horas que no estés, ya sean por la mañana, tarde o noche, aprovéchalas para hacer un reset. Tendrás reuniones, llamadas, interrupciones: organízate para evitar todo lo que sea improductivo. Te sorprenderás cuando veas el tiempo que se pierde por contestar mails, llamadas, reuniones, en muchos casos innecesarias. Difícil pero no imposible.

- Hay que estar en forma, es una carrera de fondo.

No descuides tu estado físico. Haz deporte, muy probablemente mientras estés corriendo o nadando estarás dándole vueltas a cómo solucionar un problema, pero tu cuerpo independientemente de lo que estés pensando, se estará ejercitando y moviendo.

- La burocracia es trabajo.

Vas a invertir mucho tiempo, más del que crees, en preparar facturas, contabilidad, realizar pagos, controlar pa-

gos, preparar reuniones, un trabajo *sucio*, un trabajo que no se ve pero que se debe hacer. Prepárate a invertir horas de tu tiempo. Como hemos comentado más arriba, una correcta organización del tiempo te ayudará a hacer más tareas con mejores resultados.

- Cuanto más trabajes más suerte tendrás.

Trabaja, trabaja, trabaja. Se pueden conseguir los objetivos. Nunca seas tú el cuello de botella de tu propio negocio.

QUE TE MUEVA LA PASIÓN

Ricardo Gallí

Ricardo es ingeniero y Doctor en Informática, profesor de la Universitat de les Illes Balears. Desarrollador y promotor de software libre. Autor de publicaciones científicas nacionales e internacionales en el área de Informática Gráfica 3D, trabajo colaborativo por Internet y temas relacionados con GNU/Linux y software libre. Ha participado y dirigido varios proyectos de I+D europeos. Es portavoz oficial de la Free Software Foundation*, ex presidente de* Bulma*, la asociación de GNU/Linux de Balears. Socio fundador en 1995 del* ISP Atlas Internet*. Ha puesto en marcha periódicos digitales y emisoras de radios con software libre. Ha dirigido varios cursos y postgrados de software libre. En diciembre de 2005 puso en marcha* Menéame*, como fundador y programador, cuyo código está publicado también como software libre.*

La frase "lo importante son las ideas" ya no tiene la misma popularidad que hace unos años, afortunadamente. Hoy sabemos que todas las grandes ideas no fueron únicas en su momento, en todas hubo otras personas trabajando simultáneamente en conceptos similares. Salvo excepciones, tener una idea es la parte más sencilla del proceso de creación de una nueva empresa, la diferencia la marca la **ejecución**.

La ejecución implica **trabajo**, en general mucho más de lo que se piensa antes de iniciar un emprendimiento. Aún con una buena idea y ejecución, el éxito no está garanti-

zado. La gran mayoría de las *startups*, incluso con buenas ejecuciones, mueren rápidamente. ¿Cuál es la diferencia? La **suerte**. No se trata sólo de la fortuna de vivir en Silicon Valley, o en Madrid. Las investigaciones sobre el tema nos enseñan que la suerte es un componente esencial en el éxito de proyectos y empresas (recomiendo la lectura “The Myth of Innovations” y “Where Good Ideas Come From”).

Aunque no podemos controlar a la suerte, hay formas de aumentar sus probabilidades. No me refiero a estar en el sitio correcto en el momento oportuno, sino a tener **perseverancia**, el componente imprescindible en toda *startup*. Cuánto más se intente, mayores probabilidades de ganar. O de que aparezca un *cisne negro*, esos eventos inesperados que describe Nicholas Taleb. Aunque los cisnes negros suelen ser tener consecuencias negativas, pueden también ser positivos, pero hay que estar preparados para aprovecharlos.

Con *Menéame* fuimos muy afortunados. Yo estaba en un período de aburrimiento vital dirigiendo proyectos en la universidad, con muchas ganas de volver a programar. Era noviembre de 2005, conocí a Digg y Reddit, ambos ya eran éxitos notables en EEUU. Me gustaba mucho el concepto, pero no había nada similar en castellano, tampoco en software libre. Con Benjamí Villoslada habíamos desarrollado varios proyectos de software libre, le llamé y le propuse desarrollar una versión inicial basada en la idea de ambos. Así comenzó, con una afortunada combinación de factores.

Preveíamos que sería un proyecto que llevaría poco trabajo una vez establecido, sólo se trataría de añadir nuevas funcionalidades con tranquilidad y durante nuestro tiempo

libre. Nos equivocamos, pasaron más de cinco años y la intensidad de trabajo sigue casi igual a las primeras semanas de desarrollo frenético. También fueron años duros en otros aspectos: nos amenazaron, difamaron, acusaron de estafadores, censuradores, dictadores, nazis. Se escribió que yo era un pederasta, que tenía una denuncia por robar dinero a la universidad y había acosado sexualmente a alumnas. Ese fue el precio a pagar por un sitio basado en competición y confrontación (a diferencia de las redes sociales *tradicionales*) y que hay gente cuya concepción ética es "en Internet vale todo".

Desde el principio el modelo de negocio fue la publicidad, pero las noticias en Internet son una *commodity* y los ingresos por publicidad no escapan a esa realidad. Además, en sitios *sociales* es fundamental no ser *intrusivos* y que las páginas carguen muy rápido, por lo que tenemos muy pocos módulos publicitarios, lo que limita severamente los ingresos a pesar del tráfico elevado. La publicidad no nos hará millonarios, ni será capaz de financiar por sí sola un crecimiento importante. Tendremos que perseverar hasta encontrar un modelo de negocio que todavía desconocemos.

Me preguntan de dónde sacamos las fuerzas para continuar, a pesar de lo que acabo de relatar. O por qué no vendimos cuando tuvimos la oportunidad de hacerlo por una fortuna. Mi respuesta suele ser "creo en el modelo, me interesa seguir desarrollando, hay que tener paciencia, etc.", pero se puede resumir en una sola palabra, **pasión** por el proyecto. Ello implica una obsesión casi enfermiza, pasar miles de horas mal pagadas analizando qué se puede mejorar, o qué problemas tienen los usuarios. También es

fundamental para superar las angustias y desasosiegos que se sufren en todos los emprendimientos. La pasión no suele ser unidimensional, sino una composición de varias (en mi caso relacionadas con placeres egoístas que sólo los programadores entendemos). La pasión no asegura el éxito, pero alimenta a la perseverancia y ésta ayuda a prepararse para aprovechar los eventos inesperados.

Cuando ocurrió el accidente del reactor de Fukushima observamos un incremento del 30% de visitas. Evidentemente era gente que buscaba información reciente. Pero no estaba satisfecho, al contrario, dudaba de que la portada de *Menéame* fuese la más adecuada para nuevos usuarios durante esos eventos extraordinarios. A pesar de las cajas laterales con noticias más votadas y visitadas era difícil encontrar la historia más relevante sobre lo que había pasado en Fukushima. Inmediatamente empecé a analizar los datos para encontrar un algoritmo capaz de seleccionar la más relevante e informativa a un nuevo lector. Tras una maratoniana sesión de programación de prueba y error obtuve un algoritmo que obtenía el resultado esperado, surgió la "Historia destacada" (sale a veces resaltada en la parte superior de la portada). El incremento de tráfico se mantuvo durante casi diez días, luego se estabilizó en un 10% más de visitas que antes del accidente.

Semanas después nos ocurrió algo similar, pero de mayor amplitud, derivado del #15m. El día 16 de mayo los medios todavía no informaban adecuadamente –les habían cogido por sorpresa–. El día 17 hubo un incremento enorme de visitas, de casi un 100%. Había ocurrido otra vez, pero ya no era un cisne negro, estábamos preparados. Semanas después al #15m el tráfico se mantiene un 40%

por encima y las visitas recurrentes desde EEUU se multiplicaron por diez. ¿Fue un resultado de las mejoras durante Fukushima? No podría asegurarlo, pero no cabe duda de que el *servicio a los lectores* era mejor. Alguna influencia positiva debe haber tenido, además del enorme fallo de los medios tradicionales.

Aunque hoy parezca obvio cuáles son los cisnes negros positivos para *Menéame* tuvieron que pasar más de cinco años para que los descubriésemos. Si llegamos hasta allí fue sólo por una terca obsesión, paciencia y ganas de ver y analizar qué necesitan los usuarios.

Reconocer la importancia de la pasión por el proyecto es una obviedad, pero descubrirla o fomentarla es más complicado. En mi caso no fue inmediato. Lo que comenzó como un proyecto para divertirme programando mutó paulatinamente en una pasión por el proceso social que generaba, e hizo cambiar mi punto de vista sobre el verdadero valor de *Menéame*. No hay espacio para explicarlo en detalle, pero está relacionado con los sesgos periodísticos, cómo se fabrican noticias y la diferencia de criterio informativo entre los medios y los lectores. Me di cuenta de que *Menéame* tenía un *valor social* más importante que ser sólo un *agregador social de noticias*: se había convertido en un canal de información para millones de personas, en un altavoz de historias y noticias que normalmente no llegaba a los medios tradicionales y a su vez en una fuente de información para los propios medios. Todo a partir de contenido enlazado, discutido, debatido y elegido únicamente por los usuarios.

No sé si hay recetas para crear pasión, pero si tu proyecto o *startup* aporta algo diferente a la sociedad, ayuda

a otras personas, o hace que el mundo sea un poco mejor, ya tienes justificaciones más que suficientes para apasionarte: no intentarlo, o abandonarlo prematuramente, será una pérdida para todos. Si además tus socios y equipo comparten la misma perspectiva, estáis a un paso de ser unos obsesivos apasionados. Por supuesto, la pasión no es la fórmula del éxito, pero sí ayuda a las débiles probabilidades, a disfrutar cada día y quizás señale un antes y un después en tu vida. Como me pasó con *Menéame*.

"LAS BUENAS ELECCIONES MARCARÁN EL ÉXITO"

Ricardo Lop

Ricardo nació en Castelserás (Teruel) en el año 1965.

De familia de panaderos, trabajó en el negocio familiar y en la agricultura varios años.

A finales de 1988 comenzó su andadura en Internet gracias a los conocimientos adquiridos en un curso promocionado por la Asociación Empresarial Mezquin-Bajo Aragón de la que en la actualidad ejerce como presidente.

En el año 2000 la empresa Aceros de Hispania *entró a formar parte del programa* PIPE 2000 *de la Cámara de Comercio y es a partir de ahí cuando la web empieza a tomar forma.*

Desde el año 1988 se ha dedicado a trabajar en la web, evolucionar con los clientes y las nuevas tecnologías para ser un referente mundial en el sector de los cuchillos, espadas y otros productos afines.

Desde hace algunos años, y motivado por la andadura de la empresa, también ayuda a otros emprendedores a comenzar sus negocios en Internet.

Antes de comenzar la aventura de emprender en Internet debemos tener en cuenta varios aspectos muy importantes que pueden determinar el éxito del proyecto.

Visión global del proyecto.

Nuestras metas deben ser ambiciosas, nunca intentar vender solo en España o solamente 50 productos, por ejemplo. Nosotros siempre hemos tenido muy claro que queríamos ser la tienda de referencia mundial en nuestro sector.

Elección de un dominio.

Elegir un dominio general sin cerrarnos puertas. Los dominios muy concretos pueden no dejarnos cambiar de tipo de producto en el tiempo.

Elección de un alojamiento de calidad.

En un principio lo mejor será elegir el alojamiento más económico posible según nuestras necesidades, aunque contando siempre con que pueda ampliarse. La empresa con la que lo contratemos debe tener soporte 24 x 7 en un idioma que comprendamos perfectamente para solucionar así los problemas que vayan surgiendo de forma inmediata.

Estudio de los proveedores.

Los proveedores deberán ser competitivos en precio, flexibles en el servicio y deberán tener el mayor número de productos posible en oferta.

Elección de buenas compañías de transporte.

El precio del transporte puede determinar la compra. Por ello tendremos que ponernos en contacto con varias agencias de transporte para elegir la que mejor se adapte a nuestras necesidades de precio y servicio. Por lo general no podremos trabajar con una sola compañía de transporte ya que ninguna es líder en todos los destinos y en todos los tramos de peso.

Una vez que ya tenemos la web en funcionamiento tenemos que seguir teniendo claros varios puntos:

- Cuantos más productos más ventas.

La oferta de productos debe ampliarse al máximo para llegar a más clientes potenciales.

- Cuida de tus proveedores.

Hay que tratar a tus proveedores como te gustaría que ellos te trataran. Si tus proveedores no ganan dinero contigo no tendrás un buen servicio.

- Formas de pago.

Aceptar todas las formas de pago posibles siempre que nuestro producto lo permita. Muchos clientes solo están dispuestos a utilizar un medio de pago y si tú no lo ofreces no comprarán.

- Lugares de destino.

La web debe permitir comprar desde cualquier parte del mundo con facilidad, siempre que tu producto pueda ser enviado.

- Usabilidad.

La navegación en la web debe ser muy fácil e intuitiva, sin necesidad de obligar a registrarse a los clientes ni imponerles barreras como videos promocionales, gifts, etc...

Nuestra regla de oro en este aspecto es MÁS CLICKS = MENOS VENTAS.

- Constante evolución.

El mundo on-line es un mundo que evoluciona muy rápido. Por ello hace falta estar al día en todo lo nuevo que va surgiendo e ir modificando la web atendiendo las nuevas necesidades de los clientes.

- Trabajo diario.

Una web lleva detrás un trabajo intenso. Si solamente se dedican algunas horas sueltas la tienda on-line no funcionará.

- Atención al cliente IMPECABLE.

Para nosotros este es el aspecto más importe de la empresa. En una tienda on-line el cliente no nos ve físicamente, pero la atención al cliente tanto telefónica como escrita (emails) debe ser instantánea e impecable. A través de estos medios tenemos que expresarle a nuestro cliente fiabilidad y tranquilidad para que termine formalizando la compra.

Solo deciros que estas cuestiones las hemos expuesto en base a nuestra experiencia. Esperamos puedan ser de utilidad en vuestro proyecto web.

LO IMPORTANTE DE IMPLEMENTAR UNA BUENA IDEA

Sebas Muriel

Sebastián Muriel es actualmente Corporate Affairs VP de Tuenti*, el sitio web más importante en España, con más de 10,7 millones de usuarios, 33.000 millones de páginas vistas al mes y uno de los niveles de engagement más altos del sector (de media más de 82 minutos al día). Muriel es el responsable de impulsar la organización en esta etapa de crecimiento y expansión, liderando los equipos de desarrollo corporativo, alianzas, relaciones institucionales, comunicación, asuntos legales / privacidad y capital humano, asumiendo además las responsabilidades de gestión corporativa.*

Muriel es ingeniero de telecomunicaciones por la UPM, Executive MBA por IESE y Programa de Desarrollo en Finanzas por el Instituto de Empresa.

Muchas veces tendemos a pensar que para desarrollar un nuevo proyecto empresarial es importante tener una buena idea. Yo creo que, aún siendo importante, lo es mucho más el tener la capacidad de llevarla a cabo. Es cada vez más crítico saber implementar buenas ideas. Personalmente es de las cosas que más valoro al analizar nuevos proyectos. No sólo lo que aparece en el plan de negocio, en el powerpoint, sino dos características esenciales que tiene que cumplir el proyecto para que merezca la pena considerarlo.

En este sentido, como siempre, para mí, lo más importante son las personas: el equipo humano. Tan importante

es que el equipo emprendedor sea bueno en la concepción de la idea, en la teorización, como que tenga capacidades de ejecutar, de desarrollar, de implementar, en definitiva, de hacer realidad ese sueño. Por ejemplo, en el caso concreto de Internet, hay muchas veces en que hay equipos de emprendedores que no disponen de un buen programador, de alguien que pueda realizar, en un período corto, una primera prueba de concepto o incluso el primer desarrollo. Son proyectos que difícilmente serán llevados a cabo con éxito, entre otras cosas porque uno de los errores más comunes en este entorno es pensar que este tipo de recursos es un commodity y que cualquiera puede desarrollar esa idea. No es así. Lo más relevante en las empresas del futuro es, precisamente, el talento. Este talento creador, desarrollador, es lo que va a marcar diferencias entre empresas y organizaciones exitosas y aquellas que no interpretarán bien lo que está ocurriendo en el entorno. Entre empresas y organizaciones que sabrán innovar en los ritmos necesarios y empresas que simplemente quedarán fuera del terreno de juego. El equipo humano, el talento, es clave. Y es imprescindible que tengan capacidades de implementar bien. Como decía uno de mis primeros jefes, "strategy is fine, but implementation makes the difference."

Adicionalmente a tener gente dispuesta a trabajar duro, es importante que el proyecto se pueda realizar, es decir, que tenga un análisis adecuado de riesgos y que las hipótesis de partida sean razonables, incluso conservadoras. Hay que contemplar planes específicos de contingencia. Las cosas siempre van a salir peor de lo previsto y, para poder desarrollar y sacar adelante el proyecto, es importante que tengamos interiorizados todos los posibles pro-

blemas. Un buen amigo, inversor, siempre se fija mucho en el *día después*. Es decir, qué cosas tienes que empezar a valorar desde ya para que, en el momento que haya un OK a la inversión, podamos empezar a trabajar sin que aparezcan situaciones absurdamente fáciles de resolver pero que retrasarán la ejecución del proyecto.

Y es que en la mayoría de proyectos, pero especialmente en tecnología e Internet, es crítico, imprescindible, hacer las cosas lo más rápidamente posible. Las ventanas de oportunidad son cada vez más pequeñas, la competencia es altísima y el mercado es tan dinámico que una buena idea, incluso bien implementada, puede fracasar si los tiempos no son los adecuados. Y hay que tener en cuenta que igual de malo es lanzar demasiado pronto que lanzar demasiado tarde. Un desarrollo tiene que estar mirando desde el primer día al mercado. Hay que escuchar al usuario, ponerlo –de verdad– en el centro de la estrategia, no sólo en el centro de una trasparencia del powerpoint. Y esto a veces es muy complicado, porque en muchas ocasiones la experiencia de usuario va en contra justo de muchas de las variables críticas que hacen que numéricamente el plan de negocio salga adelante. No sacrifiquéis nunca experiencia de usuario satisfactoria por ingresos si estos a medio plazo pueden hacer que el producto no sea lo suficientemente interesante para vuestro público objetivo. En la mayoría de las ocasiones los modelos más exitosos de Internet no supieron predecir de dónde provendrían los ingresos. Y así seguirá siendo. Pero si no hay usuarios, si la experiencia es mala, si el producto no es absolutamente excelente, descuidad que entonces lo que es seguro es que los ingresos no llegarán nunca.

Por último, una reflexión final. Para implementar buenas ideas es imprescindible un ingrediente básico: la pasión. Si no ponemos el máximo de pasión en nuestro proyecto difícilmente seremos capaces de superar todas las dificultades. Me encanta un cartel que tengo colgado en mi despacho, dice así: "tenemos un plan estratégico: se llama *hacer cosas*". Hagamos cosas. Hagámoslas bien. Hagámoslas con pasión, con dedicación, con trabajo duro, sin desfallecer ante los problemas que –sin duda– aparecerán a lo largo del camino. Si encima hay una idea brillante detrás seguro que el proyecto será un éxito. Si, por el contrario, el tiempo nos demuestra que la idea no era tan buena, seguramente tendremos al menos un buen negocio. Pero, si ocurre al revés, si tenemos una gran idea, pero no trabajamos con obsesión en su implementación, al final no tendremos nada. Porque una idea no sirve para nada si no somos capaces de sacarla adelante.

WORK HARD, PLAY HARDER!

Xavier Verdaguer

Xavier Verdaguer es un emprendedor de Barcelona que en los últimos 12 años ha lanzado varias empresas de Innovación tecnológica. Es Ingeniero informático y Arquitecto Técnico por la Universidad Politècnica de Catalunya y con estudios de alta dirección en la Stanford University (California).

Xavier empezó su trayectoria profesional como Director de Informática del Consulting Taller de Ingenierías, SA *y a los 25 años inició su carrera como emprendedor en serie.*

En la actualidad reside en Palo Alto (California) donde ha fundado Innovalley, Inc. *una empresa que desarrolla ropa inteligente fusionando creatividad de Barcelona con tecnología americana de última generación.*

Llevo 2 años emprendiendo desde en Silicon Valley, ese lugar conocido como la meca de los emprendedores. De momento la experiencia está siendo extraordinaria. Anteriormente estuve 11 años emprendiendo en España en 6 proyectos de innovación tecnológica. Inevitablemente comparo muy a menudo mi aventura actual con mi experiencia anterior como emprendedor en España. Una comparación en la que siempre sale ganando la capacidad inversora del Silicon Valley, la predisposición al riesgo de sus gentes o la cultura del networking que hay por aquí. Y a propósito de networking, a pesar de la ventaja que nos llevan los americanos, cabe decir que en España tenemos un evento que no tiene nada que envidiar a los encuentros

de networking del Silicon Valley, y este evento no es otro que *Iniciador*.

Soy un gran fan de *Iniciador* y un defensor a ultranza de su formato. He tenido el honor de ser el emprendedor invitado a *Iniciador* Madrid, Barcelona y Valladolid. En todos ellos he conocido a emprendedores extraordinarios con los que sigo manteniendo contacto. También tengo el placer de ser uno de los impulsores de *Iniciador* Silicon Valley, algo que me ha permitido conocer en primera persona a emprendedores fantásticos que se han convertido en mis referentes. Como referentes son los fundadores de esta iniciativa con quien he podido compartir muy buenos momentos, especialmente con Ángel María Herrera en múltiples encuentros en Madrid y San Francisco.

Se suele decir que *Iniciador* es como *emprendedores anónimos*, un encuentro en el que la gente se presenta en plan “hola, mi nombre es tal y soy emprendedor...” y a partir de aquí cuenta sus penas y sus glorias como si de una terapia de grupo se tratara. Debo decir que a mí me encanta esta comparativa, al fin y al cabo, una de las virtudes más interesantes que tiene *Iniciador* es que se convierte en un entorno perfecto para el intercambio de experiencias entre emprendedores de todo tipo. Y los consejos de los emprendedores invitados son de grandísima utilidad para los que se están iniciando.

Y dado que estoy escribiendo unas líneas en este libro como emprendedor invitado, me atreveré a dar unos breves consejos a los emprendedores que estén empezando o a punto de empezar su proyecto. No se trata de lecciones magistrales, simplemente son algunas de las cosas que estoy aprendiendo en Silicon Valley:

Soñar

Hay que soñar y creer que puedes cambiar el mundo. O que puedes mejorar de alguna manera la vida de tus usuarios, que en definitiva es una buena aportación para cambiar el mundo. Hay que soñar y hay que creer que todo es posible.

Arriesgar.

Hay que arriesgarse sin miedo al fracaso. Emprender es siempre una apuesta ganadora, si te sale bien vas a convertir tu sueño en realidad, si te sale mal te quedarás con un gran bagaje de conocimiento con todo lo aprendido. En Silicon Valley todos se arriesgan entendiendo el posible fracaso como parte del aprendizaje.

Divertirse.

Hay que pasarlo bien emprendiendo. El trabajo de un emprendedor consiste en convertir sueños en realidades superando obstáculos cada día. Y la mejor manera de superar estos obstáculos es hacerlo con soltura y como si de un juego se tratara. Es básico emprender en lo que a uno le gusta para poder trabajar apasionado. Cuando uno se dedica a lo que le apasiona, se puede conseguir cualquier meta y se puede llegar a disfrutar muchísimo.

En definitiva, hay que soñar y hay que luchar por los sueños arriesgando sin miedo al fracaso. Hay que trabajar duro pero también hay que pasarlo bien. Y una muy buena manera de pasarlo bien es emprender algo en lo que realmente te apasiona.

"Work Hard, Play Harder".



Observatorio de Clima Emprendedor 2011

Con la colaboración de





INTRODUCCIÓN

Un estudio sobre el emprendizaje en España

Desde Iniciador, con la colaboración de Sage, hemos centrado todos nuestros esfuerzos en intentar conseguir uno de los estudios más fiables sobre la situación del emprendizaje en nuestro país, el Observatorio de Clima Emprendedor 2011.

Tener una comunidad de emprendedores con más de 20.000 seguidores, en su mayoría emprendedores o con una clara visión de convertirse en ello, nos ha dado la posibilidad de conocer, identificar y evaluar tendencias, dificultades, opiniones y situaciones de los emprendedores en España.

El primer paso para la elaboración del estudio fue la definición concreta de qué es un emprendedor, una definición que nos llevó tiempo concretar por la complejidad de sus variantes respuestas. Para este informe tomamos como muestra el concepto de emprendedor como toda persona que ha puesto en marcha un negocio como empresa o como autónomo.

Este primer estudio pretende abarcar de una manera global los puntos esenciales que motivan, afectan, ayudan y complementan a los emprendedores españoles. También ofrece de forma resumida datos sobre la distribución geográfica del emprendizaje, la sectorización en nuestro país, la financiación necesaria para poner en marcha un negocio y el salario estimado del emprendedor antes y después de emprender, entre otras cosas.

El Observatorio de Clima Emprendedor 2011 ha sido promovido por Iniciador y cuenta con la colaboración de Sage en el diseño, análisis de datos y publicación del informe final.



FICHA TÉCNICA

Universo: 37.120 emprendedores

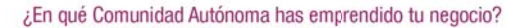
Ámbito geográfico: Península, Baleares, Canarias, Ceuta y Melilla

Técnica: Envío de cuestionario por correo electrónico y cuestionario presencial

Diseño muestral: Aleatorio simple

Tipo y error muestral: 445 cuestionarios válidos,
con un error muestral del 4,6% al 95% de confianza

Trabajo de campo: del 11 de enero al 21 de febrero de 2011

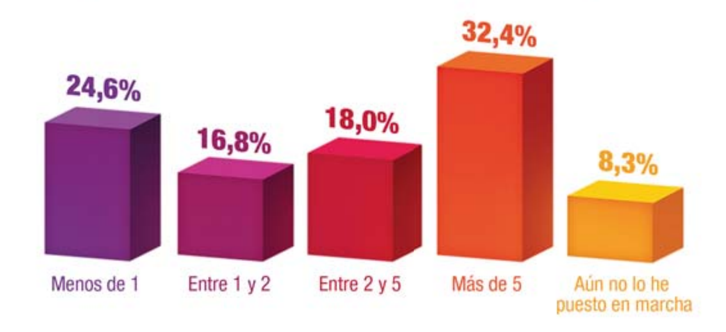


ANÁLISIS

¿Cuántos años hace que pusiste en marcha tu negocio?

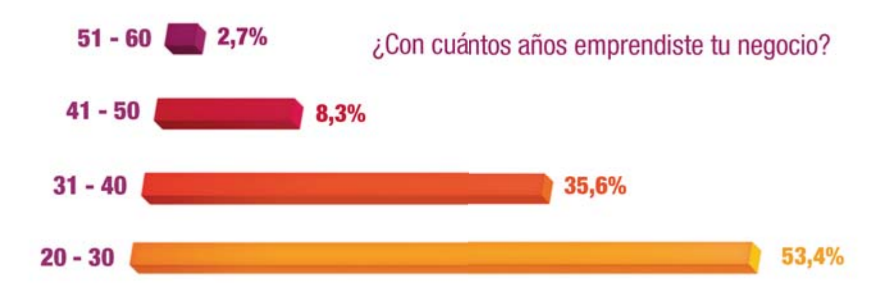
El emprendimiento en España es un fenómeno de reciente formación. Apenas un 32,4% de los emprendedores declara haber iniciado su negocio hace más de cinco años frente a un 59,4% que lo ha puesto en marcha en los últimos cinco años, sin duda como respuesta alternativa a los retos planteados por la crisis financiera. De estos últimos, un elevado 24,6% lo ha hecho en los últimos doce meses. Un adicional 8,3% de los emprendedores se encuentra aún en una fase previa a la puesta en marcha definitiva.

¿Cuántos años hace que pusiste en marcha tu negocio?



¿Con cuántos años emprendiste tu negocio?

Destaca especialmente el perfil joven del emprendedor en España. Una mayoría (53,4%) de ellos son veinteañeros, seguidos de un 35,6% de treintañeros. En total suman un abrumador 89% los jóvenes por debajo de los cuarenta años que han decidido apostar por la creación de sus propios negocios. Las cifras se reducen en la franja de los 40 a 50 años (8,3%) y aún más en la que va de los 50 a los 60 años (2,7%).



¿En qué sector desarrollas tu actividad?

Como reflejo del perfil productivo de la economía española, las cifras mayoritarias de emprendedores se concentran en el predominante sector de los Servicios, sobre todo en los campos de la Hostelería (un 32,9%) y el Transporte (25,6%). A estos se añaden, dentro de la misma categoría, los Servicios a Empresas (7,5%), la Educación (6,4%) y la Sanidad (4,9%), antes de toparnos con las Tecnología de la Información, en la franja del 3,5%.

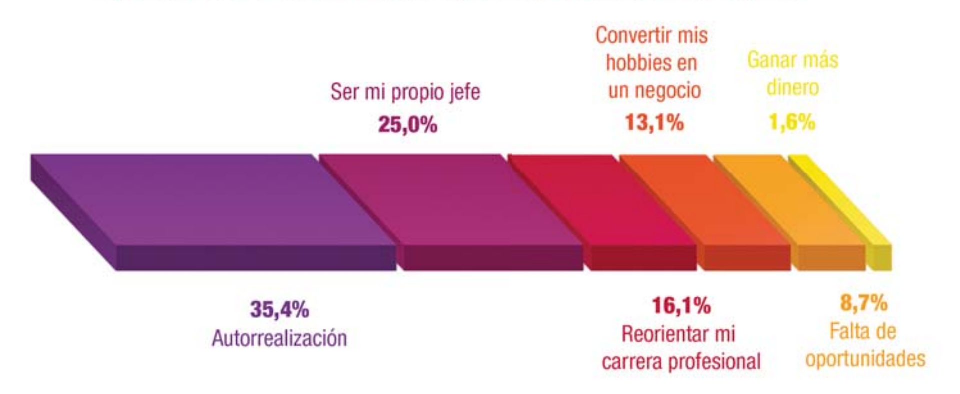


Hostelería	32,9%
Transportes	25,6%
Servicio a empresas	7,5%
Educación	6,4%
Sanidad	4,9%
Tecnologías de la información	3,5%
Información	3,5%
Construcción	3,5%
Turismo	2,9%
Industria	2,6%
Comercio	2,3%
Servicios a consumidor final	2,0%
Otros	1,4%
Informática	0,6%
Comunicación	0,3%
Diseño	0,3%

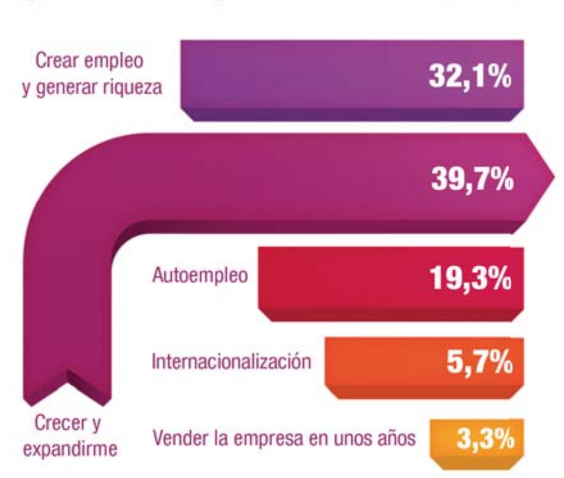
¿Qué factor te ha motivado a la hora de poner en marcha tu negocio?

El principal factor para emprender en España es la búsqueda de la autorrealización personal. Un 35,4% de los encuestados asegura que ese es el motivo que les ha impulsado a poner en marcha su plan de negocio. Frente a este dato, destaca que un 25% señale a su jefe como causa de ese anhelo de independencia, y convertirse el en su propio jefe. Tampoco desmerecen aquellos cuyo afán emprendedor responde al interés por reorientar su carrera profesional (16,1%) y los que persiguen convertir sus hobbies en negocio (13,1%). Sólo un 8,7% busca una alternativa a la falta de oportunidades y un anecdótico 1,8% lo hace por ganar más dinero.

¿Qué factor te ha motivado a la hora de poner en marcha tu negocio?



¿Cuáles son tus objetivos a la hora de emprender?

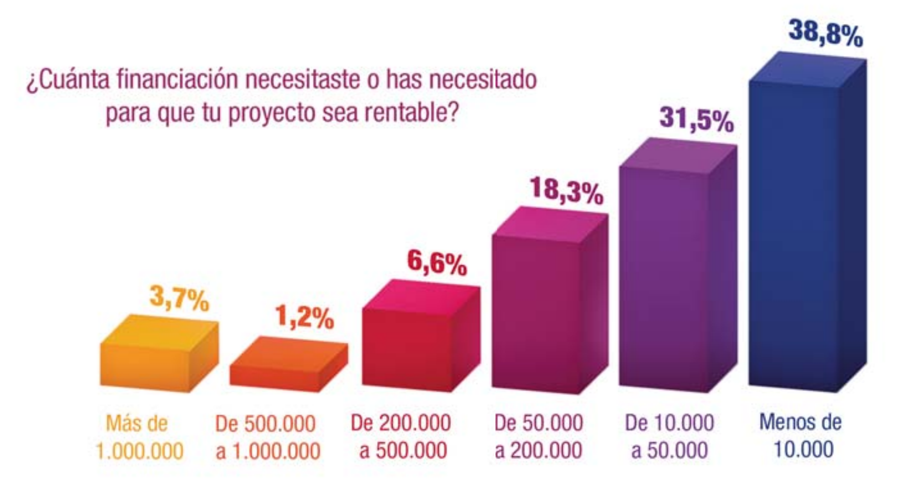


Los emprendedores españoles se marcan como meta prioritaria hacer crecer y expandir su negocio. Así lo aseguran un 39,7% de los resultados del Observatorio 2011.

Crear empleo y generar riqueza aparece como segunda opción (32,1%). El autoempleo (19,3%), la internacionalización (5,7%) y el vender la empresa en unos años (3,3%) son otros objetivos a tener en cuenta.

¿Cuánta financiación necesitaste o has necesitado para que tu proyecto sea rentable?

En España se emprende principalmente con inversiones en proyectos que no requieren más de 50.000 euros para ser rentables. Un 38,8% lo hace con menos de 10.000 euros y un 31,5% con cantidades que oscilan entre los 10.000 y los 50.000 euros. Tan sólo un 3,7% ha necesitado financiación por encima del millón de euros para que su proyecto alcanzase la rentabilidad.



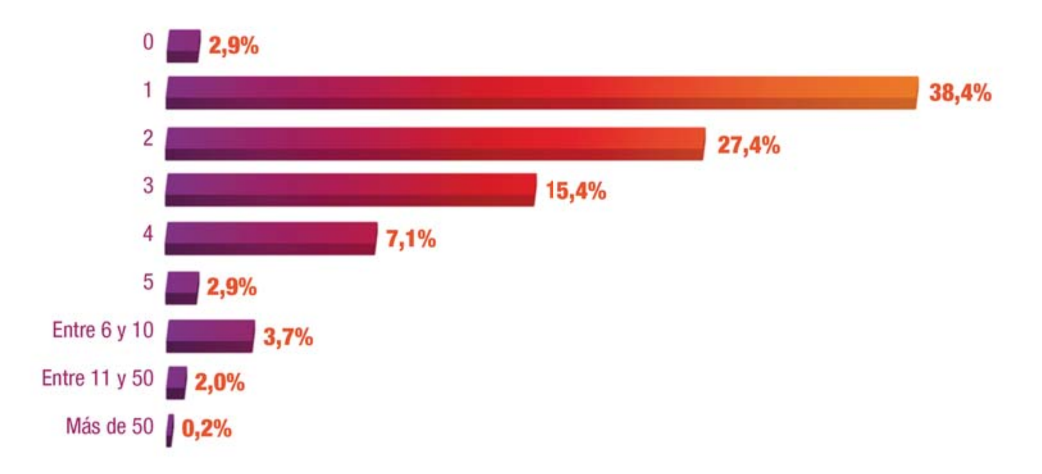
¿Cómo es tu salario una vez que has emprendido?

El salario medio de un emprendedor en España es por lo general inferior al que tenía antes de emprender. Así lo afirma un 51,6%, frente al 48,4% que dice recibir un salario igual o mayor.



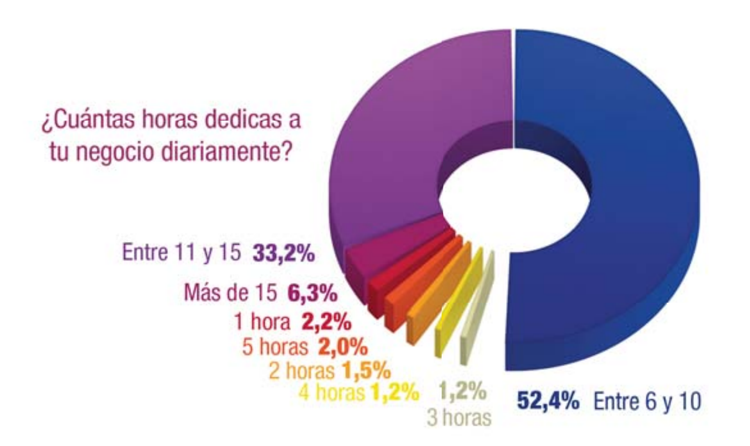
¿Con cuántos trabajadores iniciaste la actividad de tu negocio?

Los emprendedores necesitan un equipo. Aunque se limite a una sola persona. Es la conclusión que se desprende del Observatorio 2011. El 81,2% de las nuevas empresas arranca con uno (38,4%), dos (27,4%) o tres (15,4%) trabajadores. Sólo un 2,9% comienza sin equipo. En correspondencia con las cifras de inversión, el número de nuevos negocios con más de cinco personas en plantilla desciende rápidamente.



¿Cuántas horas dedicas a tu negocio diariamente?

Lanzar un nuevo proyecto requiere dedicación. Entre 6 y 10 horas al día invierten en ello la gran mayoría de los emprendedores en España (52,4%). Para un 39,5% esa entrega va aún más allá. Sólo un 8,1% ha respondido que trabaja cuatro horas o menos.



¿Cuáles de los siguientes factores consideras necesarios para que tu negocio tenga éxito?

El emprendedor español es consciente de la importancia de un buen equipo (29,2%) y de tener un buen conocimiento del mercado (23,9%) como factores predominantes del éxito de su negocio. Tener una idea innovadora también es importante, al menos para un 16,6% de ellos. Solo un 12,3% considera necesario contar con fondos propios.



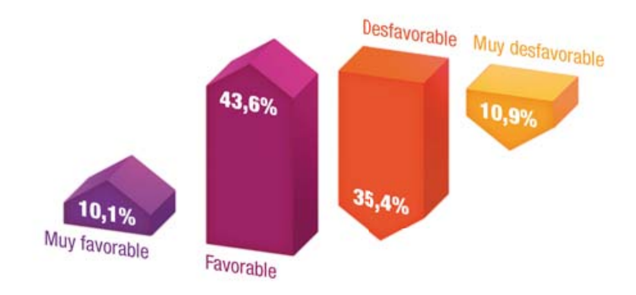


¿Qué sería de los emprendedores sin su familia? Una amplia mayoría (43,8%) considera su apoyo esencial durante el lanzamiento de su nuevo negocio, pero también el de amigos (21,3%) y colegas de trabajo (17,5%). Son los tres factores fundamentales, frente a otros como asociaciones empresariales, administraciones públicas y la sociedad en general, cuya repercusión es casi simbólica.

¿Cómo calificarías el momento actual de cara a montar un negocio?

El momento actual resulta idóneo para montar un negocio. Así lo estima un 53,7% de los emprendedores que han participado en el Observatorio 2011, que lo valora como favorable o muy favorable, frente a un 46,3% que lo juzga desfavorable o muy desfavorable.

¿Cómo calificarías el momento actual de cara a montar un negocio?



¿Consideras que en España se fomenta el emprendimiento?

El emprendedor español se siente solo e incomprendido. Es la conclusión que se desprende de la abrumadora mayoría (81,5%) que considera que no se fomenta en este país la actitud emprendedora.

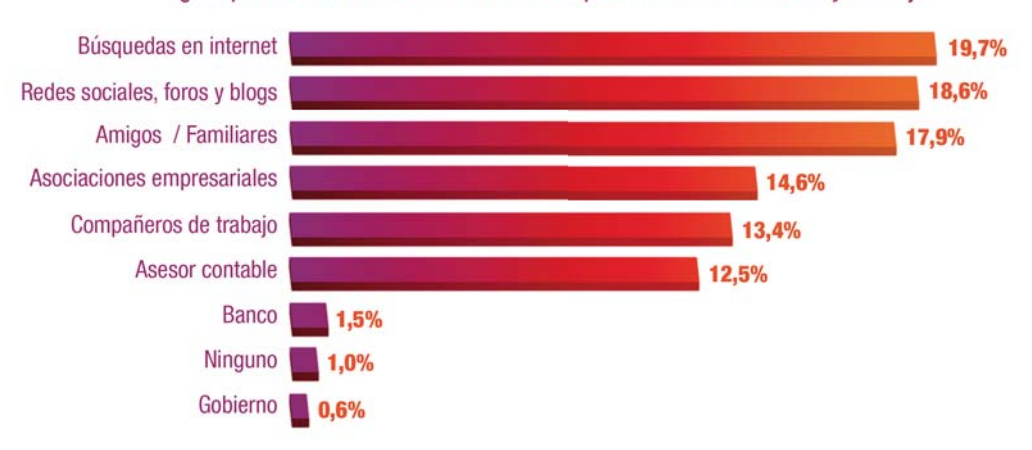
¿Consideras que en España se fomenta el emprendimiento?



¿En qué fuentes de información confías para recibir información y consejo?

Aquellos que inician una nueva actividad empresarial valoran la información online como prioritaria en un 38,3%, repartido entre las búsquedas en Internet (19,7%) y las redes sociales, foros y blogs (18,6%). Confían también en la que reciben por parte de amigos y familiares (17,9%), por encima de la que aportan asociaciones empresariales (14,6%), compañeros de trabajo (13,4%) o, incluso, su asesor contable (12,5%). Por detrás quedan bancos y Gobierno, con valores mínimos.

¿En qué fuentes de información confías para recibir información y consejo?



Grado de confianza en las siguientes fuentes de información (Valoración de 1 a 10)

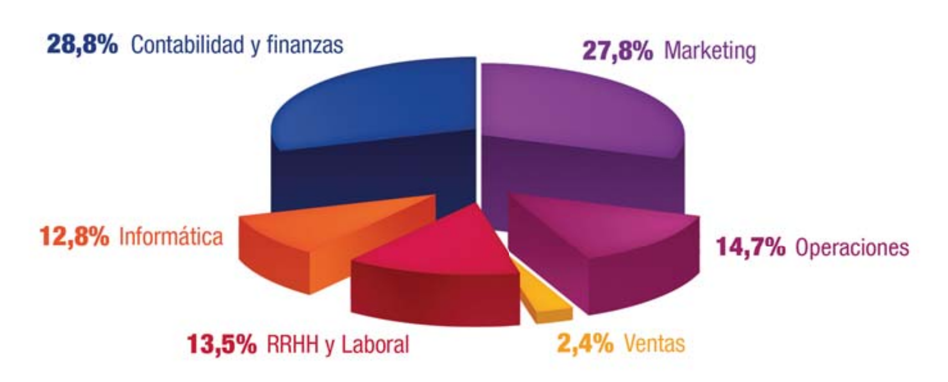
La valoración de la información online por parte del emprendedor español supera con creces el aprobado y alcanza el 7,8 (sobre 10). Lo mismo ocurre con los eventos de networking (6,2) y las escuelas de negocios (5,7). Universidades (5,2) y educación primaria (5) reciben un aprobado raspado, otorgando el suspenso a la Administración (4) como fuente de información.

Grado de confianza en las siguientes fuentes de información (Valoración de 1 a 10)

Internet **7,8**
Eventos networking **6,2**
Escuelas de negocios **5,7**
Universidades **5,2**
Educación primaria **5,0**
Administración Pública **4,0**

¿En qué áreas necesitas actualizar tus conocimientos?

Las principales áreas en las que el emprendedor considera que necesita actualizar sus conocimientos para afianzar el éxito de su nuevo proyecto empresarial son: Contabilidad y Finanzas (28,8%) y Marketing (27,8%). Le siguen Informática (12,8%), Operaciones (14,7%) y Recursos Humanos (13,5%). Curiosamente valora en último lugar el mejorar su formación en Ventas (2,4%).



¿Cómo lo gestionas?

Sin embargo, estas carencias reconocidas las gestiona por lo general internamente, salvo en el caso de Contabilidad y Finanzas, donde cuenta con la gestión externa de las mismas por parte de profesionales.





Lo peor de emprender es...

El alto riesgo que asumen los nuevos empresarios (14,5%), la soledad en la que se encuentran (14,5%) y la falta de apoyos por parte de las administraciones y la sociedad en general (14,5%) son los factores contrarios que mayor freno suponen para la iniciativa emprendedora. Alcanzan juntos un 43,5% de las respuestas en esta categoría. Le siguen la incertidumbre ante el fracaso (9,7%), el estrés (9%) y la inseguridad (6,9%) respecto a su futuro más inmediato. A otros les pesa más la responsabilidad (4,1%), la búsqueda de financiación (4,1%), la frustración (3,4%) de no lograr sus objetivos y la inestabilidad laboral (2,1%).

Lo mejor de emprender es...

De nuevo aparece la autorrealización como el factor determinante (41,2%), con amplia diferencia, para emprender en España. En la misma línea aparecen por detrás factores similares, tan bien valorados como la libertad (14,3%), ser tu propio jefe (10,4%) y la independencia laboral (7,7%). Para el 6,6% de los encuestados lo mejor es el horario, para el 4,4% el adquirir nuevos conocimientos y otro 4,4% considera que todo es positivo. Satisfacción, autonomía, aventura, felicidad y sueños son otros de los conceptos más mencionados.



CONCLUSIONES

Cabe destacar del estudio que la mayoría de los emprendedores encuestados consideran que en España no se fomenta el emprendimiento. "Los emprendedores españoles siguen sintiéndose solos y con poco apoyo".

Una amplia mayoría de los emprendedores consideran que la familia es el mayor apoyo a la hora de emprender. Además confían principalmente en internet, redes sociales, foros, blogs, amigos y familiares para recibir información y consejo.

Más de la mitad de los encuestados consideran que el momento actual es favorable de cara a emprender. "Nuevas oportunidades de negocio y nuevas necesidades por cubrir".

Los sectores de más actividad a la hora de emprender son el sector de la hostelería y el turismo. "Nuevos nichos de mercado por explorar y desarrollar"

La autorrealización, el crecimiento y la expansión son los principales objetivos a la hora de emprender. "El dinero es un factor importante, sin embargo no es el factor que les mueve a la hora de emprender".

Los principales factores del éxito para los emprendedores son: buen equipo, conocimiento del mercado e idea innovadora "Éxito asegurado, comentan algunos de los encuestados…"

"Lo peor de emprender es: el riesgo elevado, la soledad y la falta de apoyo. Lo mejor de emprender: autorrealización, libertad y ser tu propio jefe"



Hace un año publicamos un libro de consejos de inversores a iniciadores. Con más ilusión si cabe os hacemos llegar este nuevo libro, un compendio de consejos de emprendedores a iniciadores que seguro que os serán de utilidad para vuestros proyectos.

Desde Iniciador consideramos que hoy el panorama es bien distinto a cuando comenzamos, el movimiento emprendedor está tomando fuerza y cada vez más personas consideran la posibilidad de crear su propio negocio. Aun así queda mucho por hacer y en Iniciador pensamos que la forma más eficiente de "fomentar y facilitar el emprendizaje", nuestra misión, es a través de la colaboración directa entre emprendedores con un espíritu de tú a tú. Como dice nuestro lema, Iniciador es de emprendedores para emprendedores.



Patrocinadores











Colaboradores





www.iniciador.com

